

Missä tästä kerrottiin?

Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry:n toimiston sisäisen viestinnän kehittäminen

Johanna Junkkari

Tekijä Johanna Junkkari	
Koulutusohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen	
Opinnäytetyön otsikko Missä tästä kerrottiin? Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry:n toimiston sisäisen viestinnän kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 3
<p>Työhyvinvointi on monen asian summa. Fyysisen hyvinvoinnin ja työturvallisuuden lisäksi hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työskentelyilmapiiri ja itse työhön liittyvä hallinnan tunne. Avoin viestintäkulttuuri ja toimiva johtamisviestintä vaikuttavat sekä työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, että päällekkäisen ja turhan työn vähenemisen myötä myös itse työsuorituksiin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön pääteemana on toimivan työyhteisöviestinnän vaikutus työhyvinvointiin. Aihetta on lähestytty sekä johtamisen että viestinnän näkökulmasta. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation sisäistä tiedonkulkua ja palaverikäytäntöjä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Tiedonhankintamenetelminä käytettiin työhyvinvointikyselyä, esimiesten haastatteluja, työntekijöille pidettyä työpajaa sekä koko työyhteisölle järjestettyjä yhteisiä tilaisuuksia. Työhyvinvointikysely toteutettiin joulukuussa 2014. Kyselyn pohjalta nousseita kehittämistoiveita käsiteltiin ja tarkennettiin kevään 2015 aikana. Uudet toimintamallit otettiin käyttöön elokuussa 2015 ja niiden toimivuutta arvioitiin joulukuussa 2015.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja parantaa työyhteisön työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Opinnäytetyön tuotoksina syntyi toimiston vuosikello, palaveriohjeistus sekä toimiston viestintäohjeistus.</p>	
Asiasanat yhteisöviestintä, työhyvinvointi, kokoukset	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma.....	1
1.2	Tulostavoitteet.....	1
1.3	Työn rajausta ja keskeiset käsitteet.....	2
1.4	Työn toteuttamistapa ja käytetyt menetelmät	2
1.5	Raportin rakenne	3
1.6	Työn kohdeorganisaatio.....	3
2	Työyhteisöviestintä ja työhyvinvointi.....	5
2.1	Työhyvinvointi	5
2.2	Työyhteisöviestintä	7
2.2.1	Työyhteisöviestintä murroksessa	7
2.2.2	Vastuunjako työyhteisön viestinnässä	7
2.2.3	Työyhteisön viestintäkanavat	10
2.3	Viestinnän johtaminen.....	10
2.4	Viestinnän suunnittelu	11
2.4.1	Strateginen suunnittelu	11
2.4.2	Taktinen suunnittelu	12
2.4.3	Operatiivinen suunnittelu.....	12
2.5	Palaverit viestintäkanavana.....	12
2.5.1	Palaverit johtamisen työkaluna.....	13
2.5.2	Toimiva palaveri.....	14
2.6	Työhyvinvointia tukeva työyhteisöviestintä	16
3	Työyhteisön sisäisen tiedonkulun kehittäminen	19
3.1	Menetelmävalinnat.....	20
3.2	Kehittämistehtävän aikataulu	21
3.3	Tiedonkeruu.....	22
3.3.1	Työhyvinvointikysely	22
3.3.2	Esimiesten haastattelut	22
3.3.3	Työntekijöiden työpaja	23
3.3.4	Tehtyjen kehittämistoimenpiteiden käyttöönotto	25
3.3.5	Seurantakysely	25
3.4	Käytännön kehittämistoimet	25
3.4.1	Vuosisuunnitelma vuosille 2015–2018	26
3.4.2	Toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikello.....	27
3.4.3	Toimiston vuosikello.....	28
3.4.4	Toimiston palaverikäytännöt.....	29
3.4.5	Työntekijöiden viestintäopas	31

4 Kehittämistehtävän tulokset, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	33
4.1 Kehittämistoimenpiteiden arviointi	33
4.1.1 Vuosisuunnitelma ja toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikello	34
4.1.2 Toimiston vuosikello ja palaverikäytäntöjen uudistaminen.....	34
4.1.3 Työntekijöiden viestintäopas	35
4.2 Tutkimuksen luotettavuus	36
4.3 Kehittämis ehdotukset.....	36
4.4 Koko prosessin ja oman kehittymisen arviointi	37
Lähteet	39
Liitteet.....	41
Liite 1. Esimiesten haastattelut ja työntekijöiden työpaja	41
Liite 2. Ajankäyttö.....	42
Liite 3. Toimiston viestintäopas	43

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry:n toimiston sisäistä tiedonkulkua, palaverikäytäntöjä ja niiden kehittämisen vaikutusta työhyvinvointiin.

1.1 Tutkimusongelma

Toimiston sisäiset toimintatavat ovat pysyneet jo vuosia lähes muuttumattomina. Koko organisaation tapa tehdä työtä on kuitenkin muuttunut. Toiminta on aiempaa laajempaa, yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa tehdään aiempaa enemmän ja toiminta on myös monella tasolla vaikuttavampaa kuin vielä muutama vuosi sitten. Työntekijät ovat omien alojensa asiantuntijoita, jotka työskentelevät hyvin itsenäisesti, omien luottamushenkilöryhmiensä kanssa. Yhteisen suunnan säilyttämiseksi ja vision saavuttamiseksi toimiston toimivan sisäisen tiedonkulun merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi on kasvanut huomattavasti.

Tämän työn tarkoituksena oli löytää ratkaisuja työhyvinvointikyselystä esiin nousseita johtamiseen ja esimiestyöhön, työn organisointiin ja toimiston sisäiseen tiedonkulkuun liittyviin kehitystoiveisiin. Työn edetessä kehittämiskohteiksi valikoituivat erityisesti työyhteisön palaverikäytännöt ja työyhteisöviestintä. Työn kautta haettiin ratkaisua kysymyksiin:

Millaiset palaverikäytännöt palvelevat kohdeorganisaatiota parhaiten?

Millä keinoilla työyhteisön sisäistä tiedonkulkua voidaan tukea?

1.2 Tulostavoitteet

Opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry:n toimiston sisäistä viestintää työn sujuvuuden ja työssä viihtymisen parantamiseksi.

Työn alatavoitteina oli

- 1) organisaation vuosisuunnitelman koostaminen vuosille 2015–2018
- 2) toimiston vuosikellon laatiminen
- 3) toimiston palaverikäytäntöjen kehittäminen
- 4) työntekijöiden viestintäoppaan tuottaminen

1.3 Työn rajaus ja keskeiset käsitteet

Tämä opinnäytetyö on tehty vuoden 2014 lopulla toteutetun työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Kyselyn perusteella henkilöstön mielestä kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta olivat johtaminen ja esimiestyö, työn organisointi ja toimiston sisäinen tiedonkulku.

Työn tavoitteena ei ollut puuttua koko organisaation johtamis-/viestintähaasteisiin, vaan ratkoa toimiston sisällä ilmeneviä haasteita. Tästä syystä työ rajattiin käsittelemään pelkästään Pääkaupunkiseudun Partiolaisten toimistoa ja työntekijöitä, jotta sen tulokset vaikuttaisivat aidosti työyhteisöön.

Tässä tutkimuksessa keskitytään työyhteisön sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun, joista käytetään termiä työyhteisöviestintä. Työyhteisöstä ulospäin suuntautuva viestintä on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Työyhteisön kokoontumisista käytetään Tarja Surakan (2006, 13) määrittelemiä termejä. Tässä tutkimuksessa keskitytään ensisijaisesti Surakan palavereiksi määrittelemien kokoontumisten käsittelyyn ja kehittämiseen.

Työhyvinvointi on monen asian summa, joka pitää sisällään työntekijöiden fyysisen hyvinvoinnin, työpaikan turvallisuuden, työskentelyilmapiirin ja itse työhön liittyvän hallinnan tunteen. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointiin keskitytään erityisesti työn hallinnan tunteen ja työssä viihtymisen kannalta sekä viestinnän rooliin työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

1.4 Työn toteuttamistapa ja käytetyt menetelmät

Kehittämistehtävän tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa kehitystyötä ja kehitettävää organisaatiota. Kehittämistehtävän tavoitteena oli nykytilan muuttaminen yhdessä työyhteisön kanssa, ja sitä kautta vahvistaa koko työyhteisön sitoutumista kehittämiseen.

Lähtötilanteen kartoittamisessa hyödynnettiin joka toinen vuosi toteutettavan työhyvinvointikyselyn tuloksia. Kyselyn lisäksi kehitystarpeita, -toiveita ja -ideoita kartoitettiin esimiesten haastatteluilla ja työntekijöille pidetyssä työpajassa. Kehitysehdotukset käytiin läpi ja viimeisteltiin yhdessä työyhteisön kanssa ennen käyttöönottoa. Prosessi käynnistyi tammi-kuussa 2015 ja päättyi joulukuussa 2015.

1.5 Raportin rakenne

Johdannossa esitellään kohdeorganisaatio ja tutkimusongelma. Näiden lisäksi käydään läpi työn rajaus, keskeiset käsitteet sekä kehittämistehtävän tulostavoitteet. Toisessa luvussa keskitytään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, joka tarkastelee työyhteisöviestintää työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Kolmannessa luvussa perustellaan menetelmävalinnat, esitellään kehittämistehtävän aikataulu, työn toteuttamistapa ja tehdyt kehittämistoimet. Neljännessä luvussa käydään läpi työn tuloksia, jatkokehitysehdotuksia ja opinnäytetyön tekijän omaa oppimista.

1.6 Työn kohdeorganisaatio

Suomessa partiolaiset kuuluvat Suomen Partiolaiset – Finlands Scouter ry -kattojärjestöön. Suomen Partiolaisten alla toimii kymmenen piirijärjestöä, jotka muodostuvat noin 750 partiolippukunnasta, eli partion paikallisyhdistyksistä.

Tämän tutkimustyön kohdeorganisaatio, Pääkaupunkiseudun Partiolaiset ry, on pääkaupunkiseudun 130 partiolippukunnan muodostama piirijärjestö, johon kuuluu lähes 11 000 jäsentä. Partiopiiri tukee lippukuntien toimintaa muun muassa järjestämällä koulutuksia ja tapahtumia sekä koordinoimalla alueellista yhteistyötä ja edunvalvontaa. Toimintaa pyörittää noin kahdensadan vapaaehtoisen lisäksi kahdentoista työntekijän toimisto.

Järjestö on jaettu hallinnollisesti kahdeksaan toiminnanalaan, joita johtaa vapaaehtoisista koostuva piirihallitus. Jokaisella toiminnanalalla on toimistolla työntekijä, joka toimii hallituksen jäsenen työparina. Luottamushenkilöt vaihtuvat noin kahden vuoden välein, joten työntekijöiden roolina on tekemisen tukemisen lisäksi pysyvyyden ja jatkuvuuden takaminen sekä toiminnan kehittämisen varmistaminen järjestössä.

Organisaatio on pirstaleinen, tiedonkulku välillä satunnaista ja suunnitelmat saattavat muuttua lennossa. Toimistolla erityisesti johdon haasteena on yhteisistä – usein vielä prosessien aikana muuttuvista – tavoitteista ja strategisista painopisteistä viestiminen työntekijöille niin, että kaikki varmasti tietävät mitä ovat tekemässä ja minkä takia.

Työntekijät ovat omien alojensa asiantuntijoita, jotka työskentelevät hyvin itsenäisesti, omien luottamushenkilöryhmiensä kanssa. Toiminta organisaatiossa on siiloutunutta, eikä tieto aina kulje toiminnanalojen välillä riittävän hyvin. Yhteisen suunnan säilyttämiseksi ja vision saavuttamiseksi toimiston toimivan sisäisen tiedonkulun merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi on huomattavan suuri.

Luottamushenkilöiden kanssa työskentelevät työntekijät viettävät huomattavan paljon aikaa iltakokouksissa luottamushenkilöiden kanssa. Koska luottamushenkilöt ovat vapaaehtoisia, on heidän suhtautumisensa partiokokouksiin hyvin erilainen kuin työelämässä kokoustamiseen. Kokoukset kestävät helposti kolmekin tuntia kerrallaan, joten työntekijöillä on ollut toive, että edes toimiston sisäiset palaverit olisivat napakoita ja tehokkaita.

2 Työyhteisöviestintä ja työhyvinvointi

Työhyvinvointi on monen asian summa. Avoin viestintäkulttuuri ja toimiva johtamisviestintä vaikuttavat sekä työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, että päällekkäisen ja turhan työn vähenemisen myötä myös itse työsuorituksiin. Työssä viihtymisen kannalta työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön, keskustella, osallistua päätöksentekoon ja tarjota oma hiljainen tietonsa koko organisaation käyttöön. Toimivat palaverikäytännöt työyhteisön viestinnän yhtenä osa-alueena tukevat näiden kaikkien toteutumista. Työntekijöiden riittävä viestintäosaaminen ja -ymmärrys tukevat avoimen ja toimivan viestintäkulttuurin kehittymistä.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi pitää sisällään työntekijöiden fyysisen hyvinvoinnin, työpaikan turvallisuuden, työskentelyilmapiirin ja itse työhön liittyvän hallinnan tunteen. Se tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa. Työyhteisön jäsenten pitäisi saada vaikuttaa omaa työtään koskevaan päätöksentekoon ja tavoiteasetantaan. Työyhteisön toimiva tiedonkulku helpottaa työyhteisön jäsenten oman työn suunnittelua ja jaksotusta ja lisää oman työn hallinnan tunnetta. Työn hallinnan tunne puolestaan lisää työniloa ja näkyy oppimisenhaluna ja aktiivisuutena. (Ahonen & Ojala 2005, 22; Manka 2010, 285.)

Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Työyhteisön kannalta osaaminen muodostuu kilpailueduksi vasta sitten, kun eri ihmisten osaaminen saadaan käyttöön jakamalla ja yhdistämällä se toisten osaajien kykyjen kanssa. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin, työskentelyilmapiiriin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai tehoittomaan hyödyntämiseen. Johtamisella on todettu olevan todella merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Esimiehiltä vaaditaan aiempaa enemmän vuorovaikutustaitoja ja kykyä toimia käskyttävän johtamisen sijaan alaisten kumppanina. Myönteisen työskentelyilmapiirin luominen ja ylläpito eivät kuitenkaan ole pelkästään esimiesten vastuulla. Johdon tehtävänä on mahdollistaa avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jossa toiminta ja päätöksenteko on läpinäkyvää. Jokainen työyhteisön jäsen on omalta osaltaan vastuussa hyvästä, luottamukseen ja avoimuuteen perustuvasta työilmapiiristä, jossa on helppo keskustella vaikeistakin asioista. (Ahonen & Ojala 2005, 31–33; Nikkilä & Paasivaara 2010, 20; Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 39.)

Työhyvinvointiin on syytä kiinnittää huomiota, sillä hyvinvoiva työyhteisö on myös tuottava. Työhyvinvointi parantaa työn laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja vaikuttaa positiivisesti organisaation imagoon ja työnantajakuvaan haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina. Organisaation todelliset voimavarat saadaan käyttöön vain silloin, kun sen henkilöstö voi hyvin. (Kaivola & Launila, 2007, 133.)

Toimiva työyhteisö on monen tekijän summa. Kaivola ja Launila (2007, 134–136) listaavat perustehtävän onnistuneeseen toteuttamiseen vaikuttavia osa-alueita. Moneen näistä osa-alueista pystyy vaikuttamaan myönteisesti viestinnällä.



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007, 134)

Sekä työssä viihtymisen että jaksamisen kannalta on tärkeää, että työ sujuu. Avoin, osallistava ja vuoropuheluun perustuva työyhteisöviestintä lisää merkittävästi viihtymistä ja työn iloa. Työntekijät tarvitsevat organisaation perustietojen lisäksi muuttuvaa ja tilannesidonnaista tietoa sekä tietoa ja näkemyksiä tulevaisuudesta ja suunnitelmista. Avoin ja keskustelun mahdollistava johtamisviestintä vahvistaa työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan ja mahdollistaa osaltaan myös kaikkien työntekijöiden hiljaisen tiedon hyödyntämisen päätöksenteossa.

2.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä on sellaista sanomien vaihdantaa organisaation osien välillä, joka mahdollistaa eri tilanteissa organisaation ja sen työntekijöiden tavoitteiden toteuttamisen (Åberg 2000, 31). Hyvä työyhteisöviestintä on monisuuntaista, avointa ja tukee yhteisöllisyyttä – ja se on kaikkien vastuulla.

Työyhteisöviestinnällä rakennetaan organisaatiokulttuuria ja ulkoisella viestinnällä organisaatiokuva. (Tuominen 2013, 76.) Raja työyhteisöviestinnän ja ulkoisen viestinnän välillä on sosiaalisen median ja yleisen digitalisaation myötä kuitenkin hämärtynyt ja osittain jopa kadonnut. Jokainen voi nykyään olla sisällöntuottaja, eikä tiedon jakamisessa käytettävien alustojen hallinta ole enää organisaatioiden käsissä. Saatavilla olevan tiedon määrä on tällä vuosituhanella lisääntynyt räjähdysmäisesti, tiedonkulku on nopeutunut ja viestintä on muuttunut osaksi kaikkien työtä.

Tässä tutkimuksessa organisaation sisäisestä viestinnästä käytetään termiä työyhteisöviestintä, joka pitää sisällään työyhteisön sisäisen viestinnän ja tiedonkulun. Organisaatiosta suoraan ulospäin tapahtuva viestintä on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

2.2.1 Työyhteisöviestintä murroksessa

Työelämän muuttuessa myös viestinnän on muututtava. Nykyisin suuri osa tehtävästä työstä on toimisto-, tieto- ja asiantuntijatyötä, mikä tarkoittaa sitä, että suuri osa työstä on itse asiassa viestintää. Organisaatioiden rakenteet ovat muuttuneet perinteisistä teollisuusyhteisöistä ja linjaorganisaatioista tieto- ja asiantuntijaperusteiseksi, verkostomaisiksi ja osittain myös virtuaalisiksi. Organisaatioiden jäsenet eivät enää ole vain tiedon vastaanottajia tai lähettäjiä, vaan itse osa tiedon tuottamista, jalostamista ja jakamista. Perinteisten ylhäältä alas, johdolta työntekijöille, suuntautuvien viestintäkanavien sijaan viestintä tapahtuu nykyään erilaisilla foorumeilla, fyysisillä ja virtuaalisilla. Viestintä tapahtuu sielä, missä ihmiset kohtaavat. (Rissa 2009, 3–4.) Tietotyössä työyhteisön jäsenet ovat mukana luomassa sekä työyhteisön että koko organisaation mainetta myös ulospäin. Jokainen muokkaa viestinnällään mainetta sekä työssään että verkostoissaan, joista se heijastuu takaisin organisaatioon.

2.2.2 Vastuunjako työyhteisön viestinnässä

Organisaation viestinnän tarkoituksena on toimintaedellytysten luominen sekä työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen. Viestinnän avulla voidaan myös edistää sekä yksilöllistä että yhteistä oppimista ja kehittämistä, joissa keskinäisellä vuorovaikutuksella on

suuri merkitys. Työyhteisön jäsenet muokkaavat omalla työllään ja viestinnällään koko organisaation toimintakykyä. Organisaation viestinnällä on hyvät mahdollisuudet onnistua, kun jokaisella työntekijällä on selkeä käsitys omasta viestintävastuustansa. (Korhonen, Rajala 2011, 14–20.)

Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa tiedonvaihdannasta. Jokaisen vastuulla on myös kysyä asioista, jotka askarruttavat tai kiinnostavat. Samoin jokainen on vastuussa siitä, että oleellinen ajantasaistieto välittyy työyhteisössä niille, joita se koskee tai jotka tarvitsevat sitä. Ajantasaistiedon vaihdannassa tärkeä kriteeri on itseohjautuvuus, sillä kukaan ei pysty käskemään tiedonvaihdonta eikä tietoa osata aina edes pyytää tai kysyä. (Juholin 2009, 97–98). Johtavien viestijöiden tutkimuksesta (ProCom ry 2015) käy ilmi, että organisaatioiden viestintä siirtyy olemaan entistä enemmän kaikkien vastuulla. Organisaation viestintätoiminnon vastuulla puolestaan on huolehtia siitä, että tiedonkulkuun tarvittavat kanavat ovat toimivia ja tarkoituksenmukaisia, ja että kaikkien työntekijöiden viestintäosaaminen on riittävällä tasolla.

Johdon rooli

Viestintä on tärkeä osa johtamista ja töiden organisointia. Johdon tehtävänä on viestiä työntekijöille selkeästi ja läpinäkyvästi tavoitteet, joita kohti pyrkii. Leif Åbergin (2006, 204) mukaan johtamisviestinnässä korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Johtamisviestintä on tiedon vastaanottoa, tuottamista ja jakamista eteenpäin niille organisaation jäsenille, joille se on omassa työssä menestymisen kannalta tärkeää. Viestintä on tärkeää organisaation kaikilla tasoilla, joten johdon tulee näyttää omalla esimerkillään mallia myös muille toimijoille.

Organisaatioissa kaivataan suunnannäyttämistä. Se ei onnistu ilman kokonaiskuvaa. Asioiden tarkastelu riittävän etäältä onkin tärkeää johtajille ja esimiehille. Kokonaisuuden hahmottaminen ei kuitenkaan ole johdon erityisoikeus, vaan kaikilla on oikeus ja tarve nähdä kokonaiskuva, jotta työstä tulee merkityksellistä. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 59.)

Johdon viestintäaktiivisuus on tärkeää niin arjen sujumisen kuin strategian toteutumisenkin kannalta. Työntekijät voivat priorisoida töitensä ja kehittää omaa osaamistaan organisaation strategian suuntaisesti vain, jos strategia ja siihen liittyvät valinnat on viestitty selkeästi. Suurimman osan tästä viestinnästä tulisi tapahtua arjessa, jokapäiväisen työsken-

telyn lomassa. Näin strategiaviestintä ei jää irralliseksi toiminnoksi, vaan siitä muodostuu jatkuva dialogi, joka edesauttaa ideoiden syntymistä ja jalostamista sekä työntekijöiden sitoutumista sekä työhön että työyhteisöön. Työntekijän oman työn merkityksen ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen vaikuttavat myös motivaatioon ja sitoutumiseen. Omaa työtä on helpompi arvostaa, kun ymmärtää laajemman kokonaisuuden, johon yksittäiset työtehtävät liittyvät. (Aarnikoivu 2013, 42–43; Juholin 2006, 145; Määttä 2000, 17.)

Johtamisviestintä tarvitsee siis toimiakseen esimiehen ja alaisen kahdenkeskisen vuorovaikutuksen lisäksi myös yhteisiä foorumeita, esimerkiksi kokouksia ja palaverreja. Hyvin suunniteltuna kokonaisuutena palaverikäytännöt tukevat työyhteisön sisäisen tiedonkulun lisäksi myös johtamista.

Lähiesimiehen rooli

Aiemmin viestintä, ja samalla myös esimiesten ja alaisten välinen viestintä, nähtiin organisaatioissa yhdensuuntaisena ylhäältä alaspäin suuntautuvana tiedottamisena. Työelämä on kuitenkin muuttunut viime vuosina paljon, ja muuttuvassa työelämässä myös esimiehen ja alaisen välisen suhteen täytyy muuttua. Tämän päivän esimiehiltä vaaditaan aiempaa parempia viestintätaitoja. Tiedon välittämisen lisäksi heiltä odotetaan yhä enemmän taitoja aitoon vuorovaikutukseen ja läsnäoloon sekä aikaa kuunnella ja antaa palautetta myös muulloin kuin kehityskeskustelujen yhteydessä. Uudenlainen johtajuus perustuukin vuorovaikutukselle, jossa arjen keskustelut ovat johtajuuden ydintä, ja jossa esimiehen rooli on lähempänä valmentajaa kuin käskyttäjää. (Kaivola & Launila, 37–40; Rissa 2009, 9.)

Nykypäivän työ vaatii monenlaista erityisosaamista, ja tästä syystä organisaatioissa on kaikilla tasoilla oman alansa asiantuntijoita, joiden osaaminen ja tietämys tarjoavat parhaimmillaan päätöksenteon tueksi monipuolisesti erilaisia näkökulmia, jotka esimiesten ehdottomasti kannattaa hyödyntää.

Työntekijän rooli

Jokaisen työntekijän vastuulla on aktiivisesti viedä omaan vastuualueeseensa kuuluvia asioita muun organisaation tietoisuuteen. Jokaisen vastuulla on myös aktiivisesti vastaanottaa ja hakea tietoa itse. Työntekijöiden tulee kyetä itse arvioimaan, mikä omassa työssä on sellaista, mikä tulisi jakaa myös muiden kanssa. Työn suunnittelussa tulisi varata aikaa myös oman arkiviestinnän suunnittelulle. (Korhonen & Rajala 2011, 14–20.)

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation viestintäkanavien tulee olla toimivia ja tarkoituksenmukaisia, ja ajantasaistiedon vaihdantaan on olemassa yhteiset foorumit – näitä ovat muun muassa erilaiset kokoukset ja palaverit. Lisäksi on tärkeää, että työntekijöiden viestintäosaaminen on riittävää, organisaation viestintä on kokonaisuudessaan suunnitelmallista, ja että viestintään liittyvä ohjeistus on ajan tasalla.

2.2.3 Työyhteisön viestintäkanavat

Työyhteisön sisäinen viestintä sisältää kaiken viestinnän, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen yhteisön sisällä. Työyhteisöviestintä hoituu nykyään entistä enemmän erilaisilla sähköisillä alustoilla. Sähköpostin lisäksi informaatiota liikkuu niin intranetissä, sosiaalisen median eri kanavissa kuin erilaisissa pikaviestimissä ja virtuaalikokousten välityksellä. Sähköisten kanavien lisäksi työyhteisön viestinnässä tärkeitä paikkoja tiedon jakamiseen ja vaihtamiseen ovat kokoukset, palaverit, kehityskeskustelut, epämuodolliset käytävä- ja kahvitaukokeskustelut ja muu kasvokkaisuviestintä. Työyhteisön yksilöllinen huomioiminen toimivan viestintäkanavakokonaisuuden suunnittelussa on tärkeää. Tarkoituksenmukaisten viestintäkanavien lisäksi on myös tärkeää, että viestintä on kokonaisuutena suunniteltu ja johdettu hyvin. Hyvin hoidettu ja avoin sisäinen viestintä motivoi, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä. (Korhonen & Rajala 2011, 83–84.)

2.3 Viestinnän johtaminen

Johtaminen ja viestintä kulkevat käsi kädessä. Johtaminen on viestintää, ja viestintä on johtamista. Tästä syystä organisaation johdon tulisi nähdä viestinnän johtaminen yhtenä johtamisen työkaluna ja osa-alueena, jonka avulla varmistetaan se, että kaikki organisaatiossa tapahtuva toiminta tähtää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Viestinnän seuranta, tutkimus ja arviointi ovat tärkeitä strategiseen johtamiseen ja suunnitteluun kuuluvia asioita. (Juholin 2008, 186–195; Rissa 2009, 5.)

Viestintä kuitenkin koetaan usein organisaatiossa irralliseksi tukitoiminnoiksi, jonka kokonaisuus on vastuutettu jollekin toiselle organisaation osalle kuin johdolle. Pahimmassa tapauksessa viestintää johtava taho ei ole mukana niissä foorumeissa, joissa organisaation menestyksen kannalta tärkeimmät keskustelut käydään ja päätökset tehdään.

Vaikuttavan ja toimivan viestinnän toteutumiseksi tulee viestinnän johtamisen olla niiden henkilöiden vastuulla, jotka johtavat myös itse toimintaa. Johdon tehtävänä on määritellä isot linjat ja suuntaviivat viestittävien asioiden suhteen, eli ottaa aktiivinen rooli strategisen tason viestintäsuunnittelussa. Tähän sisältyy myös vastuu poisvalinnoista: mitä organisaati-

tion tavoitteiden kannalta vähempiarvoisia asioita jätetään tarvittaessa viestimättä vaikka kokonaan, jotta olennaiset asiat saavat riittävästi huomiota?

Organisaatioissa, joissa on viestintäjohtaja, tulisi tämän olla mukana strategisen tason päätöksenteossa, jotta myös viestinnällinen näkökulma olisi mukana alusta alkaen. Viestintäjohtaja on kriittisessä roolissa minkä tahansa päätöksen jalkautusvaiheessa. Organisaatioissa, joissa ei viestintäjohtajaa ole, tulisi viestinnällisen vastuun olla toimintaa johtavalla taholla. (Piha & Puustell 2011, 36–38.)

2.4 Viestinnän suunnittelu

Hyvin johdettu viestintä luo pohjan onnistuneelle viestinnän suunnittelulle. Viestinnän suunnittelun tavoitteena on, että olennaiset asiat viestitään tarkoituksenmukaisia kanavia hyödyntäen oikeille kohderyhmille oikeaan aikaan. Suunnitelmallisesti ja hallitusti toteutettu viestintä tukee organisaation perustehtävän ja tavoitteiden toteutumista sen jokaisella tasolla.

Viestinnän suunnittelussa määritellään viestinnän kohderyhmät ja kanavat, erilaiset viestinnälliset toimenpiteet, aikataulut, budjetti ja toimenpiteistä vastuussa olevat henkilöt. Suunnitelmallinen viestintä mahdollistaa hallitun ja eri toimintoja tukevan toteutuksen, jossa yksittäisiä viestinnällisiä toimenpiteitä hyödyntämällä ja synkronoimalla saadaan parhaassa tapauksessa useampia tavoitteita palveleva kokonaisuus.

Juholinin (2006, 68–71) mukaan viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kolmeen tasoon: strateginen, taktinen ja operatiivinen.

2.4.1 Strateginen suunnittelu

Strateginen viestintäsuunnittelu on johdon tehtävä. Siinä määritellään, mihin operatiivisella viestinnällä tähdätään. Viestintästrategiassa tai viestinnän strategisessa suunnitelmassa määritellään viestinnän odotetut tulokset ja mittarit, joilla tuloksia mitataan. Tavoitteena on saada aikaan tuloksia, jotka tukevat koko organisaation tavoitteita. Strategisen tason suunnittelu on tiiviisti sidoksissa organisaation strategiaan ja perustoimintaan, mutta sen mittareiden tulisi kuitenkin selkeästi erotettuna itse toiminnan mittareista. Mittareita voivat olla esimerkiksi tiedonkulun toimivuus, työilmapiiri, muutokset sidosryhmien tiedoissa ja asenteissa tai tietynlainen yhteisökuva. Strategisen viestintäsuunnittelun aikajänne on yleensä 2–3 vuotta.

2.4.2 Taktinen suunnittelu

Taktisella viestintäsuunnittelulla strategiaa viedään operatiiviseen toimintaan. Se sisältää muun muassa viestintäresurssien kartoittamisen ja kohdentamisen, tarkoituksenmukaisen viestintäkanavien ylläpidon ja kehittämisen, budjetoinnin ja toimintaohjeistuksen – eli varmistaa toimivan viestinnällisen infrastruktuurin organisaatiossa. Suunnittelu menee osittain päällekkäin sekä operatiivisen että strategisen suunnittelun kanssa. Taktisesta suunnittelusta vastuussa on organisaation viestintätoiminto. Suunnittelu toimii noin vuoden aikajänteellä.

2.4.3 Operatiivinen suunnittelu

Operatiivinen viestintäsuunnittelu pitää sisällään kaikki arjen viestintätoiminnot. Toimivan operatiivisen viestinnän, eli arkiviestinnän, pohjalla on viestintäsuunnitelma, johon kootaan toistuvat viestintätoimenpiteet, projektit ja kampanjat vastuuhenkilöineen. Arkiviestinnän suunnittelussa otetaan huomioon myös viestintästrategiassa määritellyt ydinviestit ja viestinnän tavoitteet.

Operatiiviseen viestintään osallistuvat kaikki organisaation tasot ja toimijat. Jotta arkiviestintä olisi laadukasta, tulee organisaation kaikille toimijoille olla tarjolla riittävästi viestintään ja sen suunnitteluun liittyvää ohjeistusta ja koulutusta. Lisäksi käytössä olevien viestintäkanavien tulee olla helppokäyttöiset, tarkoituksenmukaiset ja kohderyhmänsä tavoitettavat. Koska suuri osa nykypäivän tietotyöstä on viestintää, helpottaa viestinnän suunnittelun perustaitojen hallinta myös oman työn aikatauluttamista, jäsentelyä ja itse työn tekemistä. Suunniteltu arkiviestintä parantaa myös työyhteisön sisäistä tiedonkulkua, kun työntekijöillä on selkeä käsitys siitä, mistä asioista heidän milloinkin tulee viestiä.

2.5 Palaverit viestintäkanavana

Työyhteisön sisäisiä kokoontumisia kutsutaan monilla eri termeillä. Usein termiä palaveri tai kokous käytetään yleisnimikkeenä kaikille työyhteisön sisäisille tapaamisille. Yhteiset kokoontumiset toimivat työyhteisössä vuorovaikutteisena viestintäkanavana. Tarja Surakan toimittamassa Työyhteisön palaverit -kirjassa (2006, 13) kokoontumiset määritellään seuraavasti:

Kokouksella tarkoitetaan määrämuotoista, virallista kokousta, jonka pohjana on esimerkiksi yhdistys- tai osakeyhtiölaki.

Neuvottelulla tarkoitetaan tavoitteellista, keskustelullista, vapaamuotoista tilannetta, jossa eri osapuolten erilaisille tavoitteille pyritään löytämään kaikkia tyydyttävä yhteinen ratkaisu.

Palaverilla tarkoitetaan työyhteisön kirjallisesti tai suullisesti määriteltyjä kokoontumisia, joissa pääpaino on yhteisillä tavoitteilla ja yhteisellä ratkaisujen kehittämisellä.

Tässä työssä keskitytään Surakan palaveriksi määrittelemien kokoontumisten hyödyntämiseen ja kehittämiseen työyhteisössä.

2.5.1 Palaverit johtamisen työkaluna

Työyhteisön näkökulmasta palavereilla voi päätöksenteon lisäksi olla monia muitakin tarkoituksia. Palavereissa ratkotaan ongelmia, kehitetään toimintaa, seurataan päätösten toteutumista, tarkennetaan tehtyjä suunnitelmia, tunnistetaan heikkoja signaaleja, löydetään uusia yhteistyön paikkoja, koordinoidaan toimintaa, opitaan, innostutaan ja vaihdetaan ajatuksia kollegojen kanssa. Palaverien asialistoilta tulisi löytyä sellaisia asioita, joita organisaation jäsenet tarvitsevat konkreettisesti työstä selviytymisessä, esimerkiksi asiakaspalvelussa tai sidosryhmäyhteistyössä. Vaikka kaikki yksityiskohtainen tieto ei olisi-kaan suoraan osoitettavissa laadun tai tehokkuuden tekijöinä, yksittäiset asiat auttavat kokonaisuuden hahmottamisessa. Ja kun kokonaisuus on ymmärretty, yksittäistieto osataan sijoittaa siihen ja ymmärtää sen merkitys. (Juholin 2009, 95; Surakka, 2006, 9.)

Koska erilaiset kokoukset ja palaverit vievät paljon työaikaa, on niiden suunnittelu erittäin tärkeää. Kehitys turhista palavereista kohti merkityksellisiä kokoontumisia saadaan aikaiseksi, kun hahmotetaan erilaisten kokousten rooli osana kokonaisuutta ja määritellään yksittäisten palaverien tarkoitus. Merkityksellisissä palavereissa osallistujat tietävät omat roolinsa ja vastuunsa sekä sen, mitä palaverilta on oikeus odottaa. Palaverit on suunniteltu ja valmisteltu hyvin, ja niissä on oikeat ihmiset paikalla. Tällöin ne muuttuvat aikasyöpöistä tavoitteellisen yhteistyön foorumeiksi, joihin osallistuminen koetaan mielekkääksi. (Surakka 2006, 10.)

Esimiehen näkökulmasta palaveri on säännöllisesti toistuva paikka, jossa hänellä on mahdollisuus toteuttaa esimiestehtäviään kokonaisvaltaisemmin. Palaverit tarjoavat esimiehille mahdollisuuden ylläpitää tavoitteellisuutta, antaa ja saada palautetta, vaikuttaa ilmapiiiriin, tukea työntekijöitä ja luoda ihmisille oppimisen mahdollisuuksia. Palaveri tarjo-

aa esimiehelle mahdollisuuden kertoa viestinsä muuttumattomana samalla kertaa koko henkilöstölle. (Surakka 2006, 11; Vaahtio 2008, 20.)

Säännölliset, sisällöltään ja tavoitteiltaan ennalta sovitut kokoukset ja palaverit tukevat osaltaan vuosisuunnitelmien toteutumista. Niiden avulla pystytään myös selkiyttämään kunkin työyhteisön jäsenen roolia ja vastuualueita kokonaisuudessa. Kun kaikilla yhteisön jäsenillä on selkeä käsitys siitä, mitä muut tekevät ja minkä takia, väärinkäsitykset ja virheelliset odotukset muiden tekemisiä kohtaan vähenevät. Se vähentää kitkaa työyhteisön sisällä ja omalta osaltaan lisää työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin ja oman ammattitilpeyden lisääntymisen kannalta on myös tärkeää, että työyhteisön jäsenet saavat mahdollisuuden tehdä oma työpanoksensa näkyväksi muille.

2.5.2 Toimiva palaveri

Työyhteisön palaverikäytännöt ovat yleensä muotoutuneet ajan saatossa. Vaikka palaveriin käytetään paljon työaika, niiden tarkoituksenmukaisuutta ja hyödyllisyyttä pysähdytään harvoin arvioimaan tosissaan. Palaverin tarkoituksen hahmottaminen on kuitenkin yksittäisen palaverin onnistumisen lähtökohta. Työyhteisön erilaisilla palavereilla voi olla erilaisia tarkoituksia ja tavoitteita, joten palaverikäytäntöjen nykytilan arviointia kokonaisuutena on järkevää tehdä säännöllisin väliajoin. Näin vältetään päällekkäisiltä ja turhilta palavereilta. Kokonaisuuden lisäksi on tärkeää huolehtia siitä, että yksittäiset palaverit on hyvin valmisteltu ja johdettu, ja että palaverissa sovitut asiat tulevat tehdyiksi.

Ennen palaveria

Palaveriin valmistautuminen vaikuttaa keskeisesti palaverin tehokkuuteen. Ei riitä, että palaverin koollekutsuja itse on valmistautunut; myös osallistujilla tulee selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan ja mitä he voivat odottaa palaverilta. Jokainen palaveri tarjoaa mahdollisuuden viedä eteenpäin työyhteisön tärkeitä asioita. Koollekutsujan tai osallistujien huono valmistautuminen ja välinpitämätön asenne palaveria kohtaan vahvistavat vallalla olevaa ajattelua siitä, että palaverit ovat ylimääräisiä, työaika tuhlavia ja työhön liittymättömiä aikasyöppöjä. Koollekutsujan tärkeimmät tehtävät ennen palaveria on miettiä, keitä kaikkia palaverissa käsiteltävät asiat koskevat ja kutsua heidät mukaan, mitä asioita palaverissa käsitellään, mikä on palaverin enimmäiskesto ja ohjeistaa osallistujat, mikäli palaveri vaatii ennakovalmisteluja osallistujilta. (Vaahtio 2008, 34–35; Surakka 2006, 39; Pohjanheimo 2015, 192–193.)

Palaverin aikana

Pohjanheimo (2015, 193) määrittelee hyvän palaverin perusrakenteen näin:

- päätettävät asiat eli asiat, joista palaveri tai paremminkin ryhmän esimies tekee päätöksen yhteisen keskustelun jälkeen
- keskusteltavat asiat (1–2 palaveria kohden)
- ilmoitusasiat, joihin voi kuulua myös ”minuuttikierrös”, jonka aikana jokainen kertoo tiiviisti oman alueensa ajankohtaiset asiat

Puheenjohtajan tehtävänä on esitellä asialista, kertoa palaverin tavoitteista ja ajankäytöstä, huolehtia asioiden käsittelystä asialistan mukaisesti, johtaa keskustelua niin, että palaveri etenee sekä tehdä yhteenveto keskustelusta ja todeta päätökset ja jatkotoimet.

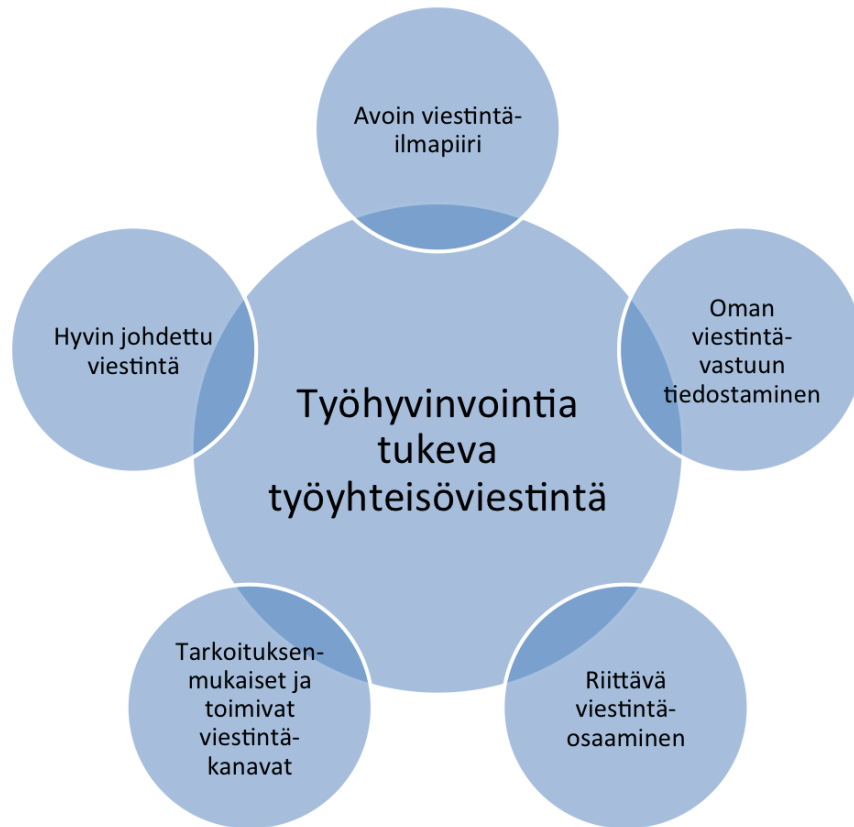
Kokouksen sihteeri kirjaa päätökset ja tiedoksi annetut asiat muistioon ja pyytää tarvittaessa selkeytystä päätökseen ja toimenpiteisiin liittyviin vastuisiin: kuka, mitä ja milloin.

Kokouksen osallistujat tulevat paikalle ajoissa ja valmistautuneina, keskittyvät palaverissa käsiteltäviin asioihin ja osallistuvat keskusteluun tuomalla oman näkemyksensä rakentavasti esiin.

Palaverin jälkeen

Palaverin puheenjohtaja tai sihteeri jakaa muistion osallistujien lisäksi myös palaverista mahdollisesti poissaolleille henkilöille. Jokainen tekee sen, mitä palaverissa on sovittu tehtäväksi.

2.6 Työhyvinvointia tukeva työyhteisöviestintä



Kuvio 2. Työhyvinvointia tukeva työyhteisöviestintä

Työhyvinvointi koostuu useista eri asioista. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat työhön liittyvien asioiden lisäksi myös oma elämäntilanne ja henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat. Osa työhyvinvointiin vaikuttavista asioista on sellaisia, joihin organisaatio ei välttämättä pysty vaikuttamaan – esimerkiksi huonon taloustilanteen aiheuttama epävarmuus työn jatkuvuudesta.

Työyhteisön sisällä tapahtuviin asioihin pystyvät kuitenkin onneksi vaikuttamaan kaikki: niin johto kuin työntekijätkin. Toimiva työyhteisöviestintä tukee sekä yksilöiden että koko työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön sisäiseen viestintään vaikuttavia tekijöitä on monia, ja niiden kehittäminen onnistuu myös pienillä yksittäisillä toimenpiteillä. Tärkeintä on, että koko työyhteisö sitoutuu tehtyihin muutoksiin ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä.

Tämän kehittämistehtävän lähtökohtana on, että toimiva työyhteisöviestintä rakentuu kuviossa 2 kuvatuista osa-alueista. Kehittämistehtävän käytännön kehittämistoimet kohdistuvat näihin osa-alueisiin.

Organisaation viestinnän tulee kokonaisuutena olla hyvin johdettua. On tärkeää, että johto ymmärtää oman vastuunsa viestijänä ja strategisen viestinnän suunnittelijana ja toteuttajana. Johdon tehtävänä on myös huolehtia, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus varata omaa työtään suunnitellessaan aikaa myös oman arkiviestinnän suunnittelulle.

Viestintää ei pidä nähdä vain irrallisena, kiiltokuvilla ja glitterillä itse toiminnan koristelevana tukitoimintona, vaan johdon työkaluna. Viestinnän avulla varmistetaan, että organisaatio pysyy valitussa suunnassa ja että kaikki organisaation osat toimivat yhteisten tavoitteiden eteen.

Hyvin suunniteltu viestintä parantaa myös työyhteisön sisäistä tiedonkulkua, kun oikeista asioista viestitään oikeille kohderyhmille oikeaan aikaan. Samalla myös oman työn suunnittelu ja oman työn merkityksen hahmottaminen osana kokonaisuutta helpottuvat. Jotta viestintää voi suunnitella hyvin, tulee koko organisaation toiminnan kokonaisuus pystyä hahmottamaan. Kaikkien käytössä olevat prosessikuvaukset, aikataulut ja ohjeistukset tukevat kokonaisuuden hahmottamista ja helpottavat tehdyissä suunnitelmissa pysymistä.

Johdolla on merkittävä rooli avoimen viestintäilmapiiirin rakentamisessa. Kun asioista viestitään ajallaan ja avoimesti, työntekijöiden luottamus organisaatiota kohtaan lisääntyy. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöviestintä lisää viihtymistä ja työn iloa. Avoin ja erilaiset näkemykset salliva viestintäilmapiiiri helpottaa positiivisten asioiden lisäksi myös negatiivisten asioiden esiin nostamista ja käsittelyä.

Erilaisten asioiden käsittelylle tulee olla omat paikkansa työyhteisön vuosikierrossa ja tilaa keskustelulle, osallistamiselle ja päätöksentekoon mukaan ottamiselle pitää löytyä. Vaikka suuri osa työyhteisön viestinnästä hoituukin nykypäivänä sähköisesti, käytetään palaveriin useita tunteja työaikaa viikoittain. Palaverit koetaan usein turhiksi. Hyvin suunnitellut ja toteutetut palaverit eivät kuitenkaan ole ajanhukkaa, vaan tarjoavat esimiehille mahdollisuuden tavoittaa koko työyhteisö samalla kertaa. Tästä syystä palaverien pelisäännöt valmistautumisohjeineen ovat tarpeen.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa viestintä on jokaisen vastuulla. Jokaisen vastuulla on aktiivisesti vastaanottaa ja hakea tietoa itse. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on myös velvollisuus viestiä omaan vastuualueeseensa kuuluvista asioista muille työyhteisön jäsenille. Tähän tarvitaan erilaisten viestintäkanavien lisäksi myös ohjeistusta ja koulutusta niiden käyttöön.

Sosiaalisen median ja muiden sähköisten julkaisukanavien kehittymisen myötä jokainen meistä voi halutessaan olla media. Työntekoa ja organisaation tavoitteita edistävä toiminta vaatii kuitenkin yhteisiä pelisääntöjä, joten muun viestintäohjeistuksen ohella myös sosiaalisen median ohjeistus on hyvä olla olemassa.

3 Työyhteisön sisäisen tiedonkulun kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi muotoutui työn edetessä työyhteisön sisäiseen tiedonkuluun liittyvien ongelmien ratkaiseminen. Alun perin opinnäytetyön oli tarkoitus käsitellä ensisijaisesti päätöksenteon ja johtamisen prosessien avaamista näkyviksi kaikille työntekijöille. Lopputuotoksen piti olla johtamisen työkaluna toimiva vuosisuunnitelma vuosille 2015–2018, joka olisi kuvannut työntekijänäkökulmasta muun muassa strategian, toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin, isojen leiri- ja tapahtumaprojektien, työntekijöiden kehitystavoitekeskustelujen sekä erilaisten sisäisten seminaarien ja kehittämispäivien suhdetta toisiinsa. Alkuperäisenä tavoitteena oli työnteon suunnitelmallisuuden parantaminen, pääleikkäisen työn vähentäminen ja näiden kautta työtyytyväisyyden lisääminen organisaatiossa.

Työyhteisössä tapahtuneiden henkilöstömuutosten ja osittain työn edetessä ilmenneiden, alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavien, kehitystarpeiden takia opinnäytetyön alkuperäinen suunnitelma muuttui kesken työn tekemisen, ja kehittämistehtävässä keskityttiinkin ensisijaisesti toimiston palaverikäytäntöjen kehittämiseen ja toimiston sisäisen tiedonkulun parantamiseen. Aiheen muuttuminen kesken kehittämistehtävän tekemisen aiheutti omat haasteensa. Aluksi näytti siltä, että osa jo tehdystä työstä ja siihen käytetystä ajasta meni hukkaan (liite 2). Erilaisten prosessien hiominen ja kuvaaminen osoittautui kuitenkin sisäisen tiedonkulun kehittämisen kannalta välttämättömäksi pohjatyöksi.



Kuvio 3. Tehdyt kehittämistoimenpiteet ja toiminnot, joita ne ensisijaisesti tukevat.

3.1 Menetelmävalinnat

Työn tavoitteena ei ollut uuden teorian kehittäminen, vaan käytännön ongelmien ratkaiseminen yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää uusia toimintatapoja, testata niitä käytännössä ja saatujen tulosten perusteella pystyä ehdottamaan tarvittaessa lisää kehittämistoimia. Juutin ja Vuorelan (2015, 74–76) mukaan kehittämistoiminta on tuloksellisinta, kun koko työyhteisö otetaan mukaan kehitystyöhön. Man-kan (2010, 100–101) mukaan muutoksen onnistumista edistää se, että henkilöstö on jollain tavalla osallisena tavoitetilan määrittelyssä sekä se, että henkilöstöllä on ymmärrys siitä, mitä muutoksella halutaan saada aikaan ja miten tavoitteisiin päästään. Ei siis riitä, että kehittämistoimista viestitään hyvin. Henkilöstö tulee osallistaa muutokseen sen suunnittelusta lähtien ja innostaa toteuttamaan muutos.

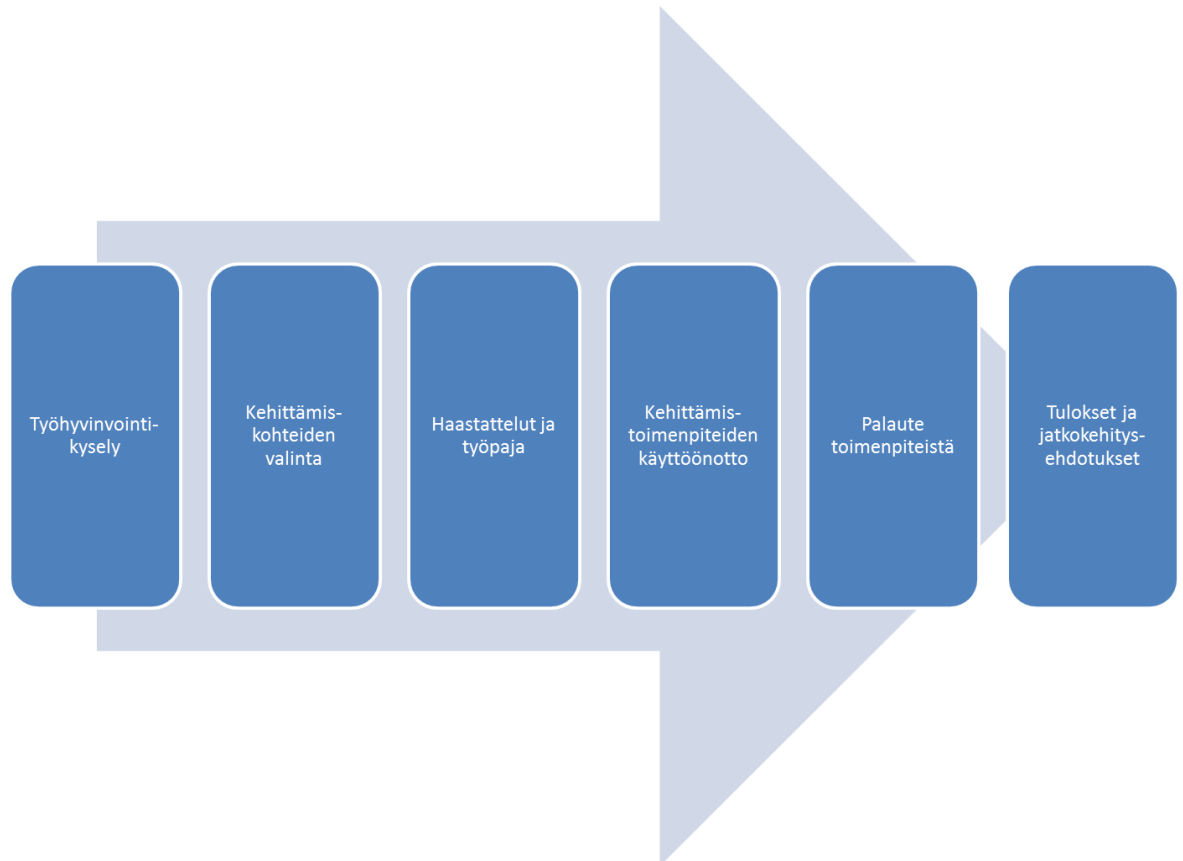
Myös Valtiokonttorin Ajattele muutos -oppaassa painotetaan koko henkilöstön mukaan ottamisen tärkeyttä uudistusten onnistumisen takaamiseksi, koska nykypäivänä niitä ei voida suunnitella ainoastaan ylhäältä alas käskyttäen. Toimintatapojen tarkoituksenmukaiseen uudistamiseen tarvitaan mahdollisimman monen ajattelua. Ajattelu synnyttää itseohjautuvuutta ja motivoi työyhteisön jäseniä kehittämään omaa työtään. Muutos onnistuu silloin, kun koko henkilöstö saadaan suunnittelemaan ja tekemään sitä (Valtiokonttori 2008, 8).

Tutkimusstrategiaksi valikoitui toimintatutkimus, koska se voidaan määritellä prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toimintatutkimuksessa työn tekijä on itse aktiivinen vaikuttaja ja toimija, jonka ei edes oleteta irtautuvan kehityshankkeen ulkopuolelle. Kehittämisprojekti perustui erityisesti palaverikäytännön muuttamisen osalta Kurt Lewinin interventiomalliin, jossa nykytilaa ensin tarkasteltiin ja uusia toimintamalleja pohdittiin yhdessä koko työyhteisön kanssa. Sen jälkeen uudet toimintatavat otettiin yhteisellä päätöksellä käyttöön. Kun malli todettiin toimivaksi, kehitetyt käytänteet vakiinnutettiin. Opinnäytetyön tekijän rooli prosessissa oli muutostarpeiden tunnistaminen, muutoksen käynnistäminen, työyhteisön jäsenten osallistaminen ja aktivoiminen muutoksen toteuttamiseen, jo olemassa olevan teorian tiedon hyödyntäminen uudistusten suunnittelussa ja toteuttamisessa ja uudistusten käyttöönoton varmistaminen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä, 2010, 15–30.)

Toimintatutkimuksena tehtävässä kehittämistyössä käytetään yleensä menetelmiä, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa hyödyntämisen. Työn yhtenä tavoitteena olikin osallistaa työyhteisön jäsenet muutoksen tuottamiseen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelmia, eli

se on ongelmakeskeistä ja pyrkii tuomaan ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 58–59.)

Toiminnan kehittäminen ymmärretään toimintatutkimuksessa jatkuvaksi prosessiksi, jossa useat peräkkäiset suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehät seuraavat toisiaan. Opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistyö on rajattu ajallisesti vuoteen 2015, minkä jälkeen kehittämistoimia voidaan jatkaa jonkun muun toiminnan kautta tai toimijan avulla.



Kuvio 4. Kehittämistehtäväprosessi

3.2 Kehittämistehtävän aikataulu

12/2014	Työhyvinvointikysely koko henkilökunnalle
1–2/2015	Tulosten purku kyselyn tuottajan kanssa, kehittämiskohteiden valinta
3–4/2015	Esimiesten haastattelut, työntekijöiden työpaja
8/2015	Koko henkilöstön yhteinen tilaisuus: kehittämistoimenpiteiden esittely ja käyttöönotto
12/2015	Seurantakysely
12/2015	Tulosten purku ja jatkokehitysehdotukset

3.3 Tiedonkeruu

Työssä käytettiin erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, jotta kaikilla työyhteisön jäsenillä oli yhtäläiset mahdollisuudet tulla kuulluiksi ja osallistua kehittämistyöhön.

3.3.1 Työhyvinvointikysely

Alkukartoituksessa hyödynnettiin kaikille Suomen noin kahdeksallekymmenelle partiotyöntekijälle joka toinen vuosi tehtävän työhyvinvointikyselyn tuloksia, koska vastaavan päälekkäisen ja rinnakkaisen kyselyn tuottaminen ja kyselyn tulosten purkaminen ja analysointi olisi ollut vain resurssien hukkaamista – sekä opinnäytetyön tekijän että työyhteisön jäsenten ajan haaskaamista.

Kysely teetettiin ulkopuolisella toimijalla joulukuussa 2014. Kyselystä (Työeläkeyhtiö Elo, 2014) kävi ilmi, että kohdeorganisaation työntekijät voivat keskimäärin hyvin ja ovat tyytyväisiä sekä työnsä sisältöön että työyhteisön toimintaan. Kyselyn perusteella henkilöstön mielestä kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta olivat johtaminen ja esimiestyö, työn organisointi ja toimiston sisäinen tiedonkulku.

3.3.2 Esimiesten haastattelut

Kehittämistehtävän aiheen tarkentamiseksi esimiehet haastateltiin puolistrukturoidulla haastattelulla maaliskuussa 2015. Haastattelurungossa (liite 1) oli otsikkotasolla muutamia isompia aihekokonaisuuksia, joita käytiin vapaamuotoisesti läpi. Haastattelujen tavoitteena oli koota esimiesten ajatuksia toiminnan nykytilasta ja henkilöstön mielestä eniten kehittämistä vaativista osa-alueista. Työntekijöille pidetyn työpajan aihealueet koottiin haastattelujen pohjalta.

Kaikki neljä esimiestä haastateltiin, ja haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin. Haastatteluissa kävi ilmi, että toiminnan eri tasoista ja osa-alueista oli suunnitelmat ja aikataulut olemassa, mutta ne olivat omissa silloissaan – useamman eri henkilön takana, eri paikoissa ja muodoissa. Esimiehet kokivat kokonaisuuden hahmottamisen kannalta eri toiminnanalojen tuottamien suunnitelmien ja aikataulujen kokoamisen yhteen tarpeelliseksi, koska monet yksittäiset asiat ja prosessit kuitenkin linkittyvät toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan. Haastattelurungon ulkopuolelta kaikkien esimiesten kanssa keskusteltaessa esiin nousivat työyhteisön palaverit ja tarve niiden kehittämiseen.

Esimiesten haastattelujen pohjalta muotoutui ajatus lähivuosien vuosisuunnitelman koamisesta ja palaverikäytäntöjen kehittämisestä.

3.3.3 Työntekijöiden työpaja

Työntekijöille pidettiin huhtikuussa 2015 iltapäivän mittainen työpaja, johon osallistuivat lähes kaikki työntekijät, pois lukien esimiestaso (liite 1). Tilaisuutta ei nauhoitettu, vaan keskustelluista aihealueista ja esiin nousseista ideoista tehtiin tilaisuuden aikana muistiinpanot, jotka täydennettiin välittömästi työpajan jälkeen.

Työpajan tavoitteena oli kerätä työntekijöiltä ajatuksia, kokemuksia, näkemyksiä, toiveita ja ideoita vuosisuunnittelussa ja siitä viestimisessä huomioitavista asioista. Työpajassa käsitellyt aihealueet olivat organisaation strategia, toiminnansuunnittelu ja -arviointi, talous, henkilöstöhallinto, tehtyjen kyselyiden hyödyntäminen päätöksenteossa, isot projektit, toimintaympäristössä tapahtuvien asioiden huomioiminen oman organisaation toiminnassa sekä vuosittain toistuvat prosessit ja niiden kuvaaminen.

Työpaja toteutettiin kaksiosaisena. Ensimmäisessä osassa osallistujat kiersivät aluksi seinään kiinnitetyltä fläppipaperilta toiselle. Jokaisella paperilla oli otsikkona yksi aihealueista. Työpajan tavoitteena oli löytää otsikoiden alle niitä asioita, joista tietoa olisi työntekijänäkökulmasta tarve saada sekä miettiä, milloin tietoa tarvitaan, jotta siitä on aidosti hyötyä. Lopuksi kaikki aihealueet käytiin yhdessä läpi ja keskusteltiin niihin kirjoitetuista asioista. Vuosisuunnitteluun liittyen suurimmat ongelmakohdat liittyivät tiedonkulkuun ja kokonaisuuden johtamiseen. Tiedonsaanti koettiin hankalaksi ja tiedonkulku kokonaisuuden hahmottamisen kannalta liian pirstaleiseksi. Työntekijät kokivat myös, että monista asioista viestittiin aivan liian myöhään eikä päätöksentekoon vaikuttaville keskusteluille ollut paikkaa.

Työpajan toisessa osassa käytiin läpi palaverikäytäntöjä. Osallistujat miettivät ensin pareittain työyhteisön olemassa olevia palavereja ja kirjasivat ylös toiveita niiden kehittämiseen liittyen. Työpajan lopuksi palaverikäytännöistä keskusteltiin yhdessä.

Koko toimisto on aiemmin kokoontunut yhteiseen, tunnin mittaiseen, aamupalaveriin keran viikossa. Aamupalaveriinkin valmistautuminen on työntekijöiden kokemuksen mukaan ollut sekä kokouksen vetäjän että osallistujien osalta heikkoa. Ohjeena on ollut, että jokainen nostaa kokouksessa esiin kolme tärkeää asiaa. Monet osallistujista kuitenkin ovat valmistautuneet kokoukseen vasta sen ollessa käynnissä, eli kiireessä miettineet asiat, joista kertovat. Tämä on käytännössä tarkoittanut sitä, että kokouksessa käsiteltävät asiat eivät aina ole oikeasti olleet tärkeitä, eivätkä osallistujat ole aidosti miettineet, onko asioilla muille todellisuudessa yhtään mitään merkitystä. Moni onkin kokenut, ettei palaveriin osallistuminen ole mielekästä tai tärkeää, ja ovat jättäneet osallistumisen väliin kohtalaisen

kevein perustein. Palaverien sisältöä ei muutenkaan ole aina mietitty etukäteen riittävän huolellisesti, joten joillain kerroilla onkin saatettu osallistujille ennalta ilmoittamatta käsitellä pidemmin jotain asiaa, jolloin kuulumiskierros on saattanut jäädä joko kokonaan väliin tai kaikille on annettu yksi minuutti aikaa puhua.

Aamupalaverien lisäksi toimisto on kutsuttu piirineuvoston (pine) ja piirihallituksen (piha) kokousten jälkeen satunnaisina viikonpäivinä ja satunnaisiin kellonaikoihin koolle niin sanottuun Piha-varttiin tai Pine-varttiin kuulemaan, mitä kokouksissa on keskusteltu ja päätetty. Nämä kokoontumiset ovat valitettavan usein peruuntuneet tai siirtyneet niin paljon eteenpäin, ettei niistä saatu tietoa enää hyödyttäneitä työntekijöitä.

Työntekijöistä lähes kymmenen toimii tiiviisti luottamushenkilörajapinnassa. Nämä työntekijät ovat kokoontuneet kerran viikossa puolitoista tuntia kestävään tiimikokoukseen. Näistä kokouksista osa on ollut ennalta teemoitettuja, osa on keskittynyt enemmän kuulumisten läpikäyntiin ja pinnalla olevien ongelmien puimiseen ja ratkomiseen. Tiimikokous on ollut jäännös menneisyydestä, jolloin toimiston koko oli pienempi ja luottamushenkilöiden kanssa työskenteleviä työntekijöitä vähemmän. Tällöin nämä henkilöt muodostivat aidosti tiimin, joka koordinoi luottamushenkilöiden kanssa tehtäviä asioita ja varmisti näin sen, että asiat menivät eteenpäin ja että päällekkäistä työtä tehtiin mahdollisimman vähän. Organisaation koon kasvettua ja toiminnan määrän lisääntyttyä myös työntekijöiden määrä on hiljalleen kasvanut. Pari vuotta sitten kokeiltiin mallia, jossa luottamushenkilöiden kanssa työskentelevät oli jaettu kahteen tiimiin. Malli ei toiminut, koska tiimien välinen tiedonkulku ja työskentelyn koordinointi takkusivat todella pahasti. Tästä syystä toimistolla palattiin vuonna 2014 takaisin yhden tiimin malliin. Tiimin kokoukset eivät kuitenkaan ole työntekijöiden mielestä palvelleet tarkoitustaan. Aiemmin tiimi on myös kokoontunut kerran tai kaksi vuodessa tiimiseminaariin, joka pidettiin poissa toimistolta. Tiimiseminaarit ovat ajan saatossa jääneet pois, koska niiden antia ei heikohkon suunnittelun johdosta aina koettu seminaariin käytetyn työajan arvoiseksi.

Lisäksi toimisto on kokoontunut koko porukalla satunnaisesti muutaman tunnin kerrallaan. Näitä kokouksia ajankohtineen ja sisältöineen ei ole etukäteen vuosisuunnittelun yhteydessä mietitty, vaan ne on kutsuttu koolle tarpeen mukaan, usein ”tilaamatta ja yllättäen”.

Työpajan lopuksi käydystä keskustelusta kävi ilmi, että työntekijät eivät olleet tyytyväisiä palaverikäytäntöjen nykytilaan: sekä osallistujien että vetäjien valmistautuminen palaveriin koettiin heikoksi, palaverit koettiin ajanhukaksi ja niiden tarjoama anti heikoksi.

Vuosisuunnitelmaisuus toimi itse asiassa todella hyvin lämmittelynä palaveriosuudelle: vuosisuunnitelmaa ja siihen liittyvistä asioista viestimistä pohdittaessa monelle tuli uusia

oivalluksia palaverien tarpeellisuudesta, toiveita niiden sisällöistä ja konkreettisia ehdotuksia niiden kehittämiseksi. Lopuksi kaikki esiin nousseet ajatukset käytiin yhdessä läpi ja niistä rakennettiin yhteinen ehdotus eteenpäin vietäväksi ja kehitettäväksi.

Kaikista iltapäivän aikana keskustelluista asioista tehty kooste käytiin toiminnanjohtajan kanssa läpi työpajaa seuranneella viikolla ja sovittiin tämän työn puitteissa jatkotyöostön siirtyvistä asioista.

3.3.4 Tehtyjen kehittämistoimenpiteiden käyttöönotto

Elokuussa 2015 pidettiin koko työyhteisön yhteinen tilaisuus, jossa käytiin läpi ja hyväksyttiin toimiston vuosikello ja siihen tiiviisti liittyvä palaverikäytäntöjen uudistus. Samalla käytiin yhdessä läpi toimiston viestintäopas. Materiaalit lähetettiin työntekijöille etukäteen tutustuttaviksi ja kommentoitaviksi. Toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikello esiteltiin syyskuussa 2015 piirihallitukselle, joka hyväksyi sen käyttöönoton. Vuosisuunnitelma otettiin johtamisen työkaluna käyttöön kesäkuussa 2015.

3.3.5 Seurantakysely

Alun perin tarkoituksena oli toteuttaa loppuvuodesta 2015 työyhteisössä sekä esimiehille että työntekijöille kohdistettu seurantakysely, joka olisi noudatellut rakenteeltaan ja sisällöltään syksyllä 2014 toteutettua työhyvinvointikyselyä. Näin vertailukelpoisten tulosten saaminen ja kehittämistoimien vaikutusten arviointi olisi ollut helpompaa. Työyhteisössä tapahtuneiden henkilö- ja toimiston sisäisten organisaatiomuutosten takia kysely ei olisi kuitenkaan antanut vertailukelpoista tietoa. Sovimme yhdessä työyhteisön kanssa uusien toimintamallien käyttöönoton yhteydessä tavoitteista, joiden saavuttamista arvioimme yhdessä joulukuussa 2015. Arvioinnin kohteiksi sovittiin erityisesti palaverikäytännöt ja sisäinen tiedonkulku.

3.4 Käytännön kehittämistoimet

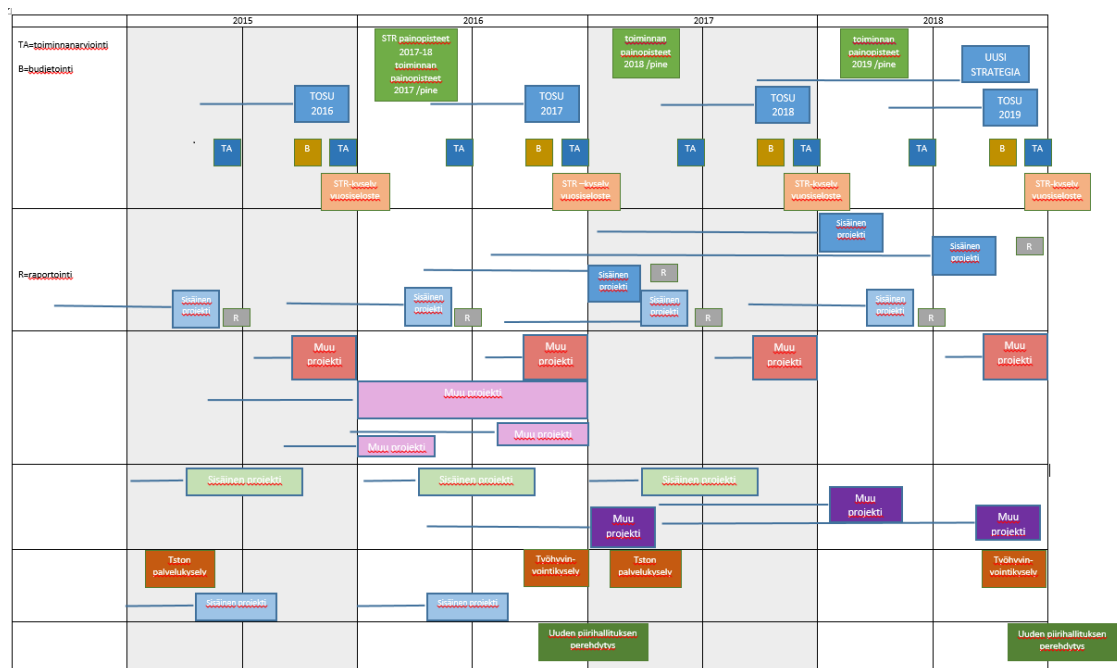
Sekä esimiesten haastatteluissa että työntekijöille pidetyssä työpajassa kävi ilmi, että työyhteisön jäsenet kaipaivat kokonaisuuden ja oman roolinsa hahmottamisen tueksi selkeitä aikatauluja ja prosessien kuvauksia sekä tietoa siitä, kuka mistäkin prosessista on vastuussa. Näiden kehittämisen koettiin myös lisäävän työnteon suunnitelmallisuutta. Tämän opinnäytetyön puitteissa kehityskohteiksi valikoituivat seuraavat osa-alueet: vuosisuunnitelma vuosille 2015–2018, toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikello, toimiston oma vuosikello ja toimiston palaverikäytännöt. Toimiston palaverikäytäntöjen ohjeistuksen ohessa syntyi luontevasti myös työntekijöiden viestintäopas.

3.4.1 Vuosisuunnitelma vuosille 2015–2018

Vuosisuunnitelmaan on kuvattu strategiakauden 2015–2018 toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin ajankohdat, erilaisten toistuvien kyselyjen ja niiden raportointien ajankohdat, isot projektit sekä merkittävimmät organisaation toimintaan vaikuttavat organisaation ulkopuoliset kampanjat, tapahtumat ja projektit.

Vuosisuunnitelmassa kuvatut asiat keräsin työyhteisössä osa-alueista vastaavilta henkilöiltä haastattelemalla ja sähköpostitse. Osa asioista oli jo kirjattuna järjestön toimintasuunnitelman lisäksi erillisiin vuosisuunnitelmiin ja kalentereihin. Organisaation toimintaympäristössä tapahtuvien, organisaation toimintaan vaikuttavien, asioiden aikataulut etsin pääsääntöisesti internetistä. Suunnitelman tekeminen oli lähinnä olemassa olevien tietojen kokoamista yhteen. Toiminnanjohtaja tarkisti valmiin suunnitelman ja hyväksytti sen järjestön puheenjohtajilla.

Suunnitelma toimii johtamisen ja perehdyttämisen työkaluna, joka tarjoaa yhdellä silmäyksellä kokonaiskuvan strategiakaudesta. Suunnitelma auttaa hahmottamaan toiminnan jatkumoa ja eri prosessien keskinäisiä vaikutussuhteita. Yksittäisen työyhteisön jäsenen on suunnitelman avulla helpompi hahmottaa oma roolinsa osana kokonaisuutta.



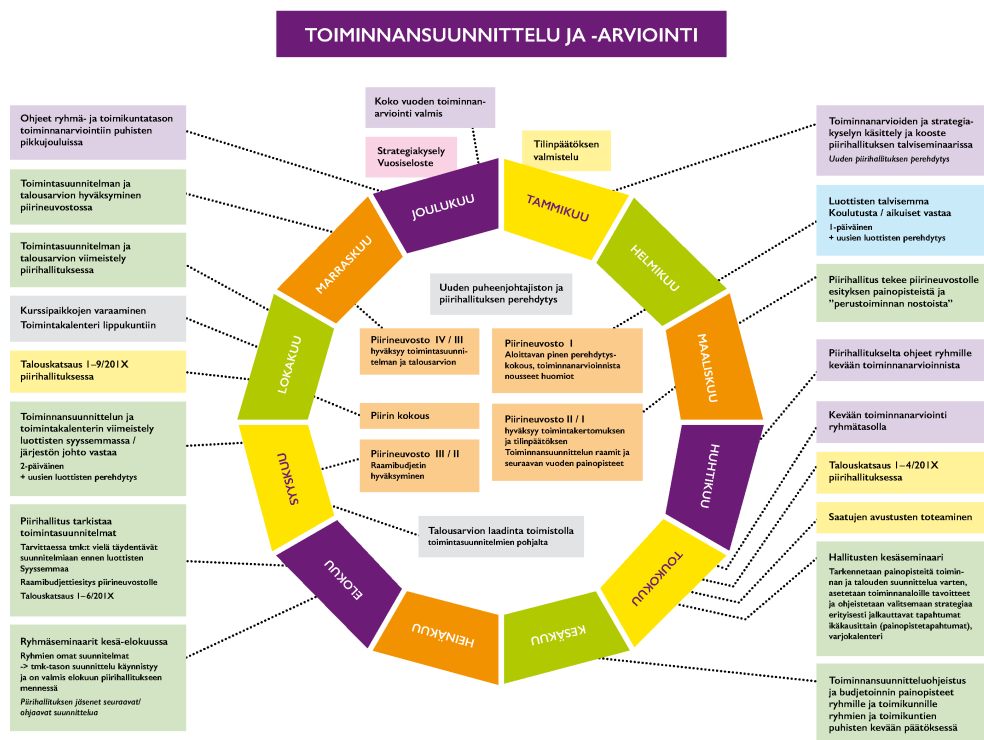
Kuvio 4. Vuosisuunnitelma 2015–2018

3.4.2 Toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikello

Organisaation toiminnansuunnittelu ja -arviointi ovat ensisijaisesti järjestön puheenjohtajien vastuulla. Pääsääntöisesti suunnittelu- ja arviointiprosessit ovat vaihtuneet aina uuden puheenjohtajiston myötä. Erityisesti toiminnan arvioinnin osalta käytännöt ovat vaihdelleet niin paljon, että vertailukelpoista tietoa eri vuosilta ei juurikaan ole saatavilla. Lisäksi toiminnansuunnitteluun liittyvien seminaarien ajankohdat ja tavoitteet ovat vaihdelleet niin paljon, että ennakkovalmistautuminen niihin on koettu haasteelliseksi eikä suunnitteluseminaareihin osallistumista ole koettu mielekkääksi. Myös ohjeistus on ollut tasoltaan hyvin vaihtelevaa eri vuosina. Tästä syystä toiminnansuunnitteluprosessin vakioiminen koettiin tarpeelliseksi.

Organisaatiossa on muutama vuosi sitten luotu vastaavanlainen vuosikello, mutta sitä ei ole jostain syystä otettu pitkäaikaisempaan käyttöön. Käytin aiemmin tehtyä vuosikelloa toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikellon pohjana. Tekemäni luonnoksen pohjalta kehitimme vuosikelloa eteenpäin yhdessä järjestön puheenjohtajien ja muutaman toiminnansuunnitteluprosessin kanssa tiiviisti tekemisissä olevan työntekijän kanssa. Vuosikello valmistui keväällä 2015 ja se hyväksyttiin virallisesti osaksi organisaation toimintaa ohjaavia ohjeistuksia syyskuussa 2015.

Toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikello otetaan käyttöön vuoden 2017 toiminnansuunnittelun käynnistyessä keväällä 2016. Vuosikellon myötä organisaation jäsenten on nykyistä helpompi hahmottaa päätöksenteon ja siihen vaikuttamisen paikat ja ajankohdat. Vuosikello toimii myös yhtenä perehdytystyökaluna sekä uusille luottamushenkilöille että työntekijöille. Uuden vuosikellon myötä suunnittelun ja arvioinnin tueksi luodaan myös uudet sähköiset lomakkeet, joiden tekeminen on kuitenkin rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.



Kuvio 5. Toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikello

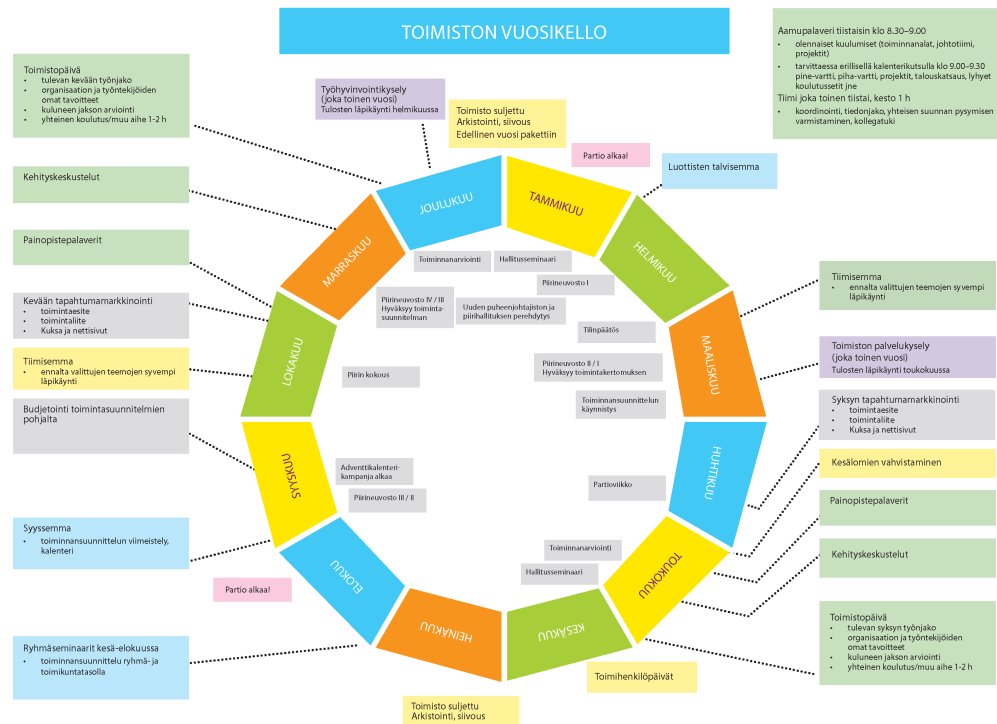
3.4.3 Toimiston vuosikello

Toimiston vuosikellossa on kuvattuna toimiston sisäisten asioiden lisäksi myös ne koko organisaatiossa tapahtuvat asiat, jotka vaikuttavat työntekijöihin, heidän ajankäyttöönsä ja työn suunnitteluun, muun muassa erilaiset luottamushenkilöseminaarit ja toiminnansuunnitteluun liittyvät asiat. Vuosikellon kokosin toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikellon valmistuttua.

Toimiston vuoden rytmitys tukee työntekijöiden oman työn suunnittelua: Kaksi kertaa vuodessa työntekijät pitävät oman luottamushenkilötyöparinsa ja esimiehensä kanssa painopistepalaverin, jossa sovitaan asioista, joihin työntekijän työaikaa seuraavan puolivuotis-
kauden aikana käytetään. Painopistepalaverien jälkeen esimiehet pitävät työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut, joissa painopistepalaverien pohjalta käydään läpi myös muun muassa työntekijöiden koulutustarpeet painopistepalavereissa määriteltujen tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi.

Sisäisen tiedonkulun parantamiseksi ja johtamisen tueksi toimiston vuosikelloon lisättiin palaverikäytäntöjen uudistamisen yhteydessä kaksi kertaa vuodessa pidettävä toimiston yhteinen päivä, joka on sijoitettu painopistepalaverien ja kehityskeskustelujen perään. Päivässä käydään painopistepalaverien ja kehityskeskustelujen pohjalta läpi organisaati-

on tulevan puolivuotiskauden tavoitteet ja työnjako toimistolla sekä tarkastellaan mennyttä puolivuotiskautta. Toive toimiston yhteisestä päivästä tuli työntekijöiltä.



Kuvio 6. Toimiston vuosikello

3.4.4 Toimiston palaverikäytännöt

Yhtenä tämän kehittämistehtävän osa-alueena oli palaverikäytäntöjen kehittäminen. Alla kuvatut uudet palaverikäytännöt otettiin käyttöön elokuussa 2015.

Toimivat palaverikäytännöt parantavat oikea-aikaista tiedonkulkua, vähentävät päällekkäisen tai turhan työn määrää ja auttavat näin omalta osaltaan strategian toteuttamista. Palavereihin osallistuminen koetaan myös mielekkäämpänä, kun niistä on oikeasti hyötyä. Hyvin suunnitellut palaverit ja toimivat palaverikäytännöt myös lyhentävät palaverien kestoja ja vähentävät turhien kokousten määrää.

Erilaisten palaverien roolien määrittely tukee kehitystä turhista palavereista kohti merkityksellisiä kokoontumisia. Näin myös varmistetaan se, että kiireellisyydeltään ja laajuudeltaan eri tasoisten asioiden käsittelylle on omat paikkansa.

Toimiston palaverikäytäntöjä kehittäessäni hyödynsin sekä johtamista ja esimiestyötä että palaverikäytäntöjä käsittelevää kirjallisuutta. Teorian pohjalte rakensin työyhteisön toiveet

ja tarpeet huomioivan palaveriohjeistuksen. Toiveita, tarpeita ja konkreettisia ehdotuksia uusiksi toimintatavoiksi nousi esiin sekä esimiesten haastatteluissa että työntekijöiden työpajassa. Työyhteisön palaverikäytäntöjä ja pelisääntöjä käsiteltiin ja hiottiin yhteisesti koko työyhteisölle pitämässäni tilaisuudessa elokuussa 2015, minkä jälkeen ne yhteisellä päätöksellä otettiin käyttöön.

Aamupalaveri

Aamupalaveri pidetään joka tiistai kello 8.30–9.00. Palaverissa käydään läpi olennaiset kuulumiset. Jokainen osallistuja valmistautuu kokoukseen etukäteen. Jos ei ole mitään tärheellistä kerrottavaa, ei sellaista tarvitse väkisin yrittää keksiäkään. Asioista kerrotaan lähinnä otsikkotasolla ja keskitytään kertomaan niistä asioista, joilla on vaikutusta myös muiden työhön. Aamupalaverin jälkeen ne ihmiset, joiden asiasta pitäisi enemmän yhdessä keskustella, voivat sopia erillisen tapaamisajan asian syvempää käsittelyä varten. Aamupalaverien kalenterikutsuissa näkyy myös muistiovuorot.

Aamupalaverin jälkeen on mahdollista pitää esimerkiksi lyhyitä koulutuksia tai kertoa tarkemmin esimerkiksi käynnistymässä olevista projekteista, joista koko toimiston olisi hyvä olla tietoinen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on halutessaan mahdollisuus näitä tilaisuuksia järjestää. Järjestäjä vastaa itse kalenterimerkinnästä / kokouskutsusta. Työntekijät osallistuvat näihin tarpeen ja oman harkinnan mukaan. Tilaisuuden kesto on 15 minuuttia, jolloin samana päivänä on mahdollista käsitellä tarvittaessa kaksi asiaa.

Tiimin kokoukset ja seminaarit

Tiimi koostuu niistä toimiston työntekijöistä, jotka toimivat ison osan ajastaan luottamus-henkilörajapinnassa. Tiimi kokoontuu joka toinen tiistai aamupalaverin jälkeen, tunnin kerrallaan. Tiimin jäsenet jättävät kalentereihinsa mahdollisuuksien mukaan tilaa myös niiden viikkojen tiistaille, jolloin tiimiä ei virallisesti ole. Tällöin työntekijät voivat tarvittaessa ratkoa akuutteja asioita myös sellaisella viikolla, jolloin virallista tiimiä ei ole.

Tiimin kokousten tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan ja vältetään päällekkäistä tekemistä eri toiminnanalojen välillä. Tiimissä käsiteltävät asiat valmistellaan ja mahdolliset pohjamateriaalit toimitetaan etukäteen. Kokouksessa sovitaan toimenpiteistä, työnjaosta ja asian seurannasta tai jatkokäsittelystä. Tiimi tarjoaa jäsenilleen myös kollegatukea työntekijän arjen pieniin ja suurempiin pulmatilanteisiin.

Päivän mittainen tiimiseminaari järjestetään kaksi kertaa vuodessa poissa toimistolta. Teematoiveita kerätään etukäteen tiimin kalenterikutsuun. Seminaarien ajankohdat sovitaan hyvissä ajoin. Niiden sisältöjen suunnitteluun panostetaan, jotta ne aidosti tukevat työntekoa. Tiimiseminaari tarjoaa mahdollisuuden keskusteluun, asioiden syvempään käsittelyyn, työntekijöiden kouluttamiseen, yhteisölliseen oppimiseen ja ryhmäytymiseen, oman työn kehittämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen.

Toimiston yhteinen päivä

Kaksi kertaa vuodessa, kevään ja syksyn lopuksi, järjestettävässä toimiston yhteisessä päivässä keskitytään tarkastelemaan ja suunnittelemaan yhdessä tulevaa puolivuotiskautta. Päivien ajankohdat sovitaan hyvissä ajoin, jotta kaikki varmasti pääsevät paikalle. Toimistopäivien aiheina ovat tulevan jakson tavoitteet ja työnjaot. Näin kaikilla on selkeä käsitys siitä, mitä on tulossa ja minkä takia asioita tehdään. Päivien aikana tarkastellaan myös mennyttä puolivuotiskautta. Lisäksi päiviin on mahdollisuus sisällyttää tarvittaessa tunnin tai parin koulutuksia. Päivien ohjelmaan jätetään myös riittävästi tilaa yhteiselle keskustelulle.

3.4.5 Työntekijöiden viestintäopas

Työntekijöille tarkoitettu viestintäopas (liite 3) sai alkunsa palaveriohjeistuksesta. Palaverit ovat yksi tärkeimmistä työyhteisön sisäisen viestinnän kanavista, joten on tärkeää, että työyhteisön jäsenet hahmottavat omat vastuunsa ja velvollisuutensa viestijöinä. Toimivan sisäisen tiedonkulun takaamiseksi pelkästään palaveriinkin valmistautuminen ei kuitenkaan riitä, vaan omaan työhön liittyvää viestintää tulee kyetä suunnittelemaan ja toteuttamaan itsenäisesti laajemminkin.

Kokosin työntekijöiden viestintäoppaan tukemaan sekä työyhteisön sisäistä tiedonkulkua että työntekijöiden toimesta tapahtuvaa viestintää myös organisaatiosta ulospäin. Opas on kirjoitettu kohdeorganisaatiolle, sen erityispiirteet ja omat toimintatavat huomioiden. Se toimii perehdytystyökaluna uusille työntekijöille ja tekemisen tukena jo pidempään talossa olleille. Viestintäopas käytiin läpi työyhteisön kanssa ja otettiin käyttöön elokuussa 2015.

Tutustuin aluksi muutaman muun organisaation (muun muassa Yle, Kansalaisareena ja Vihreä Sivistysliitto) tuottamiin viestintäohjeistuksiin, ja hain niistä vinkkejä oppaassa käsiteltäviksi aihealueiksi. Kokosin oppaaseen myös vastauksia minulta usein kysytyihin viestintää koskeviin kysymyksiin. Useimmiten kysymykset ovat koskeneet yksittäisten viestintäkanavien käyttöä ja eri kohderyhmien tavoittamista. Kohderyhmiä järjestön viestinnällä

on lähes kaksikymmentä ja kanavia näiden kohderyhmien tavoittamiseen yli kaksikymmentä. Kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi loin oppaaseen taulukon, josta näkee helposti viestintäkanavat ja kohderyhmät, jotka niiden avulla voi tavoittaa. Sosiaalista mediaa koskevaa ohjeistusta laatiessani hyödynsin oppaan lopussa mainittuja lähteitä.

Viestintäoppaassa muistutetaan, että viestintä on kaikkien toimijoiden vastuulla ja kannustetaan tuomaan viestinnän avulla myös omaa osaamista ja tekemistä näkyväksi muille. Oppaassa käydään läpi viestinnän suunnittelun kannalta olennaisimmat asiat, käytössä olevat kanavat ja organisaation tärkeimmät viestinnän kohderyhmät sekä kuvien käyttöön ja graafiseen ilmeeseen liittyvä ohjeistus. Vaikka nykytekniikka tarjoaisi monia jännittäviä tapoja oppaan toteuttamiseen, toteutustavaksi valitsin tässä vaiheessa perinteisen pdf-muotoisen vihkon, jota on helppo lukea myös sähköisesti. Word-dokumenttina tehdyn oppaan päivittämiseen ei tarvita mitään erityisohjelmia tai -osaamista.

Suuri osa viestinnästä ja kanssakäymisestä muiden kanssa tapahtuu nykyään sosiaalisen median eri kanavissa. Organisaation virallisten kanavien lisäksi lähes kaikki työntekijät toimivat sosiaalisessa mediassa myös omilla henkilökohtaisilla profiileillaan – myös työasioissa. Työnantaja ei velvoita ketään valjastamaan omia sosiaalisen median kanaviaan työntekoon, mutta rajanveto henkilökohtaisen ja työminän välillä on usein haastavaa, jopa mahdotonta, joten organisaatiossa koettiin työntekijöiden sosiaalisen median ohjeistus tarpeelliseksi. Tästä syystä loin kehittämistehtävän tekemisen yhteydessä myös Työntekijänä somessa -ohjeistuksen, joka käytiin koko työyhteisön kanssa läpi ja liitettiin viestintäoppaan lisäksi osaksi Hyvä tietää työsuhteesta -perehdytysopasta.

4 Kehittämistehtävän tulokset, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Työyhteisön tiedonkulku tarvitsee toimiakseen tarkoituksenmukaiset viestintäkanavat. Palaverit ja muut koko työyhteisön yhteiset kokoontumiset ovat kokonaisuutena yksi tärkeimmistä tiedonvaihdon foorumeista.

Jotta palaverit muuttuvat ajanhukasta merkittäviksi kokoontumisiksi ja organisaation muut viestintäkanavat hyödynnetään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, tulee jokaisella olla käsitys käytössä olevista kanavista käyttötarkoituksineen ja omasta viestintävastuustaan. Viestintävastuun tiedostaminen ei pelkästään riitä. Tarvitaan myös riittävää viestintäosaamista, jotta omasta työstä osataan poimia olennainen muille jaettavaksi. Viestintäohjeistus on toivottavasti askel kohti nykyistä avoimempaa, yhtenäisempää ja toimivampaa viestintäkulttuuria. Ohjeistuksen lisäksi työntekijöille on järjestetty ja suunnitteilla erilaisia, muun muassa sosiaalisen median kanavien hyödyntämiseen liittyviä, lyhyitä koulutuksia.

Hyvä viestintä ei pelasta huonosti suunniteltua toimintaa eikä hyvä toiminta pääse oikeuksiinsa, jos siitä ei viestitä oikea-aikaisesti ja oikeille kohderyhmille. Informaatioähkyn helpottamiseksi on tärkeää, että työntekijät pystyvät suodattamaan työyhteisön muille jäsenille olennaiset tiedot. Kaikkien saatavilla olevat vuosisuunnitelmat ja vuosikellot helpottavat kokonaisuuden hahmottamista ja sitä kautta jokaisen työyhteisön jäsenen viestinnän suunnittelua ja muille olennaisen informaation poimimista ja jakamista.

Toimiva työyhteisöviestintä on useasta toistaan tukevasta osa-alueesta rakentuva kokonaisuus. Kun viestintä on kokonaisuudessaan hyvin johdettua, organisaation viestintäilmapiiri on avoin, viestintäkanavat ovat toimivat, jokainen yhteisön jäsen tiedostaa oman viestintävastuunsa ja kaikilla työntekijöistä johtoon on riittävä viestintäosaaminen, muodostuu työyhteisöviestintä työhyvinvointia tukevaksi ja jopa parantavaksi elementiksi. Tässä kehittämistehtävässä on kehitetty kohdeorganisaatiossa eri osa-alueiden toimivuuden parantamista tukevia konkreettisia keinoja ja otettu ne myös käyttöön.

4.1 Kehittämistoimenpiteiden arviointi

Palautetta kehittämistoimien onnistumisesta kerättiin työyhteisöltä joulukuussa 2015. Palautetta oli mahdollista antaa toimiston yhteisessä päivässä pidetyn palautekeskustelun lisäksi sähköpostitse. Lisäksi järjestön puheenjohtajaa haastateltiin toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikellon osalta ja Finlands Svenska Scouter rf:n järjestösihteeriä vuosisuunnitelman ja toimiston vuosikellon osalta.

4.1.1 Vuosisuunnitelma ja toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikello

Toiminnansuunnittelun ja -arvioinnin vuosikello otetaan käyttöön kevään 2016 aikana, kun vuoden 2017 toiminnansuunnittelu käynnistyy. Järjestön puheenjohtaja on tyytyväinen siihen, että suunnittelu- ja arviointiprosessi on nyt kuvattu ja aikataulutettu, jolloin järjestön johto voi käyttää prosessin vuosittain uudelleenkeksimisestä vapautuvan ajan johtamiseen ja itse asiaan, eli toiminnan suunnitteluun. Vuosikello ja vuosisuunnitelma toimivat hyvin myös perehdytystyökaluna sekä uusille työntekijöille että kahden vuoden välein vaihtuvalle luottamusjohdolle. Toiminnanarvioinnin osalta vertailukelpoisen tiedon saaminen helpottaa tarvittavien muutosten tekemistä.

Finlands Svenska Scouter rf on myös ottanut vuosisuunnitelman käyttöönsä: ”Pitkän ajan suunnittelu helpottui, kun pystymme hahmottamaan tulevien vuosien suuret tapahtumat. Käyttäen Pääkaupunkiseudun Partiolaisille tehtyä vuosisuunnitelmaa pohjana, teimme järjestöllemme myös seuraavan vuoden yhteisen viikkosuunnitelman. Tästä oli meille suuri hyöty tulevaa vuotta ajatellen, koska työyhteisömme on viimeisen puolen vuoden aikana suuresti muuttunut. Uusien työntekijöiden on helpompi hahmottaa koko vuoden suunnitelmasta tärkeät dl-päivät, tapahtumat ja mitä kunkin toimialan tulisi lähitulevaisuudessa tehdä.”

4.1.2 Toimiston vuosikello ja palaverikäytäntöjen uudistaminen

Hyvin valmistellut ja johdetut kokoukset toimivat hyvänä tukena esimiestyölle ja auttavat osaltaan kokonaisuuden johtamisessa. Kun toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena, vähenee päällekkäisen työn määrä ja toimiston toimintaa saadaan tehostettua. Toimiston vuosikello auttaa kaikkia työyhteisön jäseniä hahmottamaan erilaisten kokousten ja palaverien suhdetta toisiinsa ja näkemään vaikuttamisen ja päätöksenteon paikat. Kirjallinen palaveriohjeistus varmistaa sen, että myös uudet työntekijät osaavat toimia sovittujen sääntöjen mukaan.

Työntekijöiden osalta parempi valmistautuminen viikkopalaveriinkin pakottaa heidät myös tarkastelemaan omaa työtänsä uudella tavalla ja enemmän kokonaisuuden kannalta: miten tekemäni työ koskettaa myös muita ja mihin kaikkeen sillä on vaikutusta. Samalla työntekijät pääsevät tekemään omaa työtään enemmän näkyväksi työyhteisössä, mikä voi osaltaan lisätä myös oman työn arvostusta.

Toimiston yhteiset päivät lisäävät työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviin liittyvään päätöksentekoon ja auttavat työntekijöitä hahmottamaan paremmin kokonai-

suutta. Ne myös tukevat koko toimiston ryhmytymistä, kun yhteisiä asioita käsitellään aidosti yhdessä.

Uudet palaverikäytännöt ja toimiston vuosikello otettiin käyttöön elokuussa 2015. Tämän kehittämistehtävän tekeminen rajautui vuoteen 2015, joten vuosikellon toimivuutta koko vuoden kattavana kokonaisuutena ei pystytty vielä arvioimaan. Käyttöönoton yhteydessä sovittiin, että arviointi tapahtuu joulukuussa 2015, ja että siinä tarkastellaan erityisesti viikoittaisten palaverien kehitystä.

Uudistukset koettiin tarpeellisina ja hyödyllisinä. Palautteita palaverikäytäntöjen uudistamisesta ja vuosikellosta alla:

”Valmistautuminen aamupalavereihin ja vartteihin on selkeästi parantunut.”

”Palavereihin osallistuminen tuntuu nykyään mielekkäältä, kun sekä vetäjät että osallistujat ovat valmistautuneet niihin.”

”Toimiston vuoden kokonaisuus on hyvä. Jatkossakin pitää vain pitää huolta, että ajankohdat oikeasti sovitaan ajoissa ja niistä tulee kalenterimerkinnot.”

”Hyvä, että palaverisäännöt on nyt kirjattu ylös. Se helpottaa valmistautumista.”

”Avoimuus ja tiedon jakaminen ovat kehittyneet syksyn aikana. Yhteistyötä tehdään laajemmin kuin ennen.”

”Tiimin osalta toimintatavoissa on vielä hiottavaa.”

”Tiimin tehtävää voisi vielä kirkastaa ja toiminta voisi olla tavoitteellisempaa.”

Ilahduttavaa on se, että myös Finlands Svenska Scouter rf on luonut toimiston vuosikellon pohjalta vastaavanlaisen vuosikellon oman järjestönsä tarpeisiin.

4.1.3 Työntekijöiden viestintäopas

Työntekijöille tehty viestintäopas on syksyn 2015 aikana ollut käytössä erityisesti perehdytystyökaluna uusille työntekijöille. Organisaatio on monitasoinen, viestinnän kohderyhmiä on lähes kaksikymmentä ja kanavia heidän tavoittamiseensa yli kaksikymmentä. Uuden työntekijän näkökulmasta erityisesti viestinnän kohderyhmiä, kanavia ja pelisääntöjä koskevat osuudet ovat osoittautuneet hyödyllisiksi ja niistä on tullut kiitosta.

Toimiston viestintäoppaan pohjalta myös luottamushenkilöille tehtiin syksyn lopuksi oma viestintäoppaansa, joka käsittelee myös tapahtumamarkkinointia ja partion vapaaehtoisena sosiaalisessa mediassa olemista. Luottamushenkilöiden käyttöön tarkoitettu opas on vasta otettu käyttöön, joten käyttäjäpalautetta siitä ei ole vielä saatavilla.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta, reliabiliteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen toistettavuutta. Toimintatutkimuksessa reliabiliteetti on mahdollon, koska toimintatutkimuksella lähtökohtaisesti pyritään muutokseen. (Heikkinen ym. 2010, 145–149.)

Kehittämistehtävän tavoitteena oli nykytilan muuttaminen yhdessä työyhteisön kanssa. Työn tuloksena syntyneet kehittämistoimet eivät sellaisenaan ole monistettavissa muihin organisaatioihin, sillä työn tavoitteena ei ollut uuden teorian luominen vaan kohdeorganisaatiossa olemassa olevien ongelmien ratkaiseminen.

Tutkimuksessa käytettiin useita eri menetelmiä sekä nykytilan arviointiin että sopivien konkreettisten kehittämistoimien löytämiseen. Kehittämistehtävän vaikutusta työhyvinvoinnin lisääntymiseen oli alun perin tarkoitus mitata toistamalla pohjatietona käytetty työhyvinvointikysely joulukuussa 2015. Kyselyn toistaminen ei olisi kuitenkaan tuonut vertailukelpoisia tuloksia, koska kyselyyn joulukuussa 2014 vastanneista työntekijöistä lähes puolet ei erilaisista syistä johtuen ollut syksyllä 2015 työnantajan palveluksessa.

Muutosten myötä myös kehittämistehtävän aikataulu muuttui alkuperäisestä suunnitelmasta. Alun perin tarkoituksena oli ottaa uudet toimintamallit käyttöön jo keväällä 2015, mutta käyttöönotto siirtyikin elokuuhun 2015. Seurantakyselyn ajankohta pidettiin kuitenkin joulukuussa 2015. Tästä johtuen tehtyjen muutosten pidemmän aikavälin vaikutuksia ei vielä pystytty arvioimaan. Työyhteisöltä kerätyn vapaamuotoisen palautteen perusteella tehdyt kehittämistoimet kuitenkin ovat hyödyttäneet kohdeorganisaatiota.

4.3 Kehittämisehdotukset

Kehittämistehtävän tekemisen myötä ymmärrys toimivan työyhteisöviestinnän merkityksestä työyhteisön toiminnalle ja työhyvinvoinnille on lisääntynyt työyhteisössä. Kehittämistehtävä on luonut hyvää pohjaa sisäisen tiedonkulun, osaamisen jakamisen ja yhteistyön tekemisen kehittämiseksi. Tulevan kevään aikana organisaatiossa siirrytään uuteen sähköiseen toimintaympäristöön, jonka infrastruktuurin ja tehokkaan yhteiskäytön suunnittelu ja kehittäminen on seuraava askel sisäisen tiedonkulun kehittämisessä.

Sähköisen toimintaympäristön myötä toiminnansuunnittelussa ja -arvioinnissa käytettävät lomakkeet uudistetaan. Samalla voisi olla hyvä kehittää myös prosessiin liittyvää ohjeistusta sekä sisällöltään että formaatiltaan.

Uuden toimintaympäristön myötä myös sähköinen projektienhallinta on mahdollista. Tässä kehittämistehtävässä luotu staattinen vuosisuunnitelma toimii hyvänä pohjana projektienhallintatyökalun luomiselle ja kehittämiselle. Tällöin vuosisuunnitelmaan kuvattuihin projekteihin, tapahtumiin ja prosesseihin saataisiin kiinnitettyä mahdollisesti myös tarvittavat henkilöresurssit ja projektikohtaiset tehtävälistat.

Toimiston vuosikellon hienosäätöä ja kehittämistä kannattaa jatkaa sen jälkeen, kun toimiston vuosi on kertaalleen pyörähtänyt ympäri. Puuttuuko vuosikellosta jotain olennaista? Ovatko vuosikelloon aikataulutetut tehtävät ja tapahtumat koko organisaation toimintaan peilattuna oikeissa kohdissa vuotta? Pitäisikö uusien luottamushenkilöiden perehdytysaikataulua tarkentaa vuosikelloon?

Palaverikäytäntöjen tarkoituksenmukaisuutta ja kehittymistä tulisi seurata ja arvioida vuosittain, koska toimintaympäristö ja tavat tehdä työtä muuttuvat nopeasti. Uuden sähköisen toimintaympäristön myötä myös esimerkiksi tiedostojen jakaminen, yhteiskäyttö ja työstäminen helpottuvat nykyiseen verrattuna. Voisiko osan fyysisistä palavereista siirtää verkkoon? Tiimin toiminnan ja kokousten kehittämistä kannattaisi myös jatkaa. Miten tiimin jäsenet voisivat parhaalla tavalla hyödyntää toistensa osaamista? Millaiset toimintamallit takaisivat sen, että tiimin jäsenet saisivat riittävästi tukea toisiltaan? Miten tiimin yhteistyötä voisi syventää?

Viestintäopas on Word-dokumenttina tehty vihko, joka on päivittämisen kannalta nyt helppossa muodossa. Käyttäjän näkökulmasta sen selaaminen ja tarvittavan tiedon löytäminen voisi kuitenkin olla helpompaa, jos opas olisi verkossa pilkottuna pienempiin osiin esimerkiksi aihealueittain. Tällöin myös aiheeseen liittyvät muualla verkossa sijaitsevat vinkit ja lisätiedot voisi linkittää suoraan oppaaseen.

Viestintäoppaan lisäksi työntekijöiden viestintäosaamista syvennetään jo nyt lyhyillä, pääasiassa yksittäisiä kanavia koskevilla, koulutuksilla. Osan näistä koulutuksista voisi hyvin esimerkiksi videoida, jolloin pidetystä koulutustilaisuudesta hyötyisivät myös ne, jotka eivät fyysisesti paikalle päässeet.

4.4 Koko prosessin ja oman kehittymisen arviointi

Viestinnän ja johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille on viime aikoina puhuttu ja kirjoitettu paljon. Sekä itse työ että tapa tehdä työtä ovat muuttuneet todella vauhdikkaasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Myös asenteet työn tekemiseen ovat muuttuneet. Enää ei riitä, että johtaja sanelee määräykset ja työntekijät suorittavat ne. Työstä innostumisen,

motivoitumisen ja siinä viihtymisen kannalta on tärkeää, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus hahmottaa oma roolinsa osana kokonaisuutta ja päästä vaikuttamaan omaan työhön liittyvään päätöksentekoon. Johdon toiminta vaikuttaa siihen, haluavatko ja voivatko työntekijät aidosti sitoutua työhönsä. Tämän opinnäytetyön, ja siihen liittyvien konkreettisten kehittämistoimien tekemisen myötä minulle on kirkastunut, miten suuri vaikutus näennäisen pienillä asioilla työhyvinvointiin on.

Tausta-aineistoa työtä varten etsiessä olen tutustunut kymmeniin johtamista, viestintää ja työhyvinvointia käsitteleviin kirjoihin. Olen myös löytänyt sekä Twitteristä että blogimaailmasta runsaasti itselleni uusia, kiinnostavia asiantuntijoita, joiden kirjoituksia aion lukea jatkossakin. Ennen opinnäytetyön tekemistä jaottelin mielessäni viestinnän ja johtamisen omiin kategorioihinsa. Tämän työn myötä olen ymmärtänyt, että ne kulkevat tiiviisti käsi kädessä.

Opinnäytetyöprosessi itsessään oli hieman haastava organisaation sisällä tapahtuneiden muutosten takia. Muutokset aiheuttivat myös sen, että opinnäytetyön aihe muuttui kesken sen tekemisen. Kiitos todella tukevan ja kehityshalukkaan työyhteisön, prosessi kuitenkin eteni ja lennossa muuttuneet kehitystoimenpiteetkin saatiin käyttöön. Opin, että muutosten läpiviennissä yksi tärkeimmistä tekijöistä on organisaation aito halu ja valmius muutokseen.

Opinnäytetyöprosessia ennen ja sen aikana käydyt opintojaksot tukivat työn tekemistä. Erityisen hyödyllisiksi osoittautuivat projektijohtamisen, muutoksen johtamisen ja johtamisviestinnän kurssit. Näistä minulle on ollut hyötyä opinnäytetyön tekemisen lisäksi myös omassa työssäni.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum Media Oy. Liettua.

Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä L. 2010. Toiminnasta tietoon. 3. korjattu painos. Kansanvalistusseura. Vantaa.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. WSOYpro Oy.

Juholin, E. 2006. Communicare!. 4. uudistettu painos. Inforviestintä Oy. Porvoo.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WSOY. Juva.

Juuti, P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Juva.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä.

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Manka, M. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Hansaprint.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Inforviestintä. Helsinki.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanomapro Oy. Helsinki.

Piha, K. & Puustell, A. 2011. Mitä tapahtuu huomenna? [viestinnälle]. Strateginen viestintätoimisto Ellun Kanat Oy:n Ajatushautomo. Helsinki.

Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi – sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Talentum Media Oy. Liettua

ProCom ry. Johtavien viestijöiden tutkimus 2015. Luettavissa: <http://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Johtavien-viestijoiden-tutkimus-2015.pdf> Luettu 18.6.2015.

Rissa K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf Luettu 17.6.2015.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työelämä 2025 – Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Luettavissa: <http://stm.fi/julkaisu?pubid=10024/125724> Luettu 18.6.2015.

Surakka, T. (toim.). 2006. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine. Talentum. Helsinki.

Työeläkeyhtiö Elo. 2014. Työhyvinvointikyselyn tulokset.

Vahtio, E. 2008. Pärjää palaverissa!. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2008. Ajattele muutos – opas esimiehille ja kehittäjille. Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BE4616D35-4C0E-4B63-A82A-12C0BD5110BD%7D/76269>. Luettu 29.4.2015

Åberg, L. 2000. Viestinnän strategiat. Inforviestintä. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!. Inforviestintä Oy. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Esimiesten haastattelut ja työntekijöiden työpaja

HAASTATTELURUNKO / ESIMIEHET

Työn organisointi

Näkemyksesi työn organisoinnin nykytilasta?

Millä toimenpiteillä työn organisointi paranisi?

Toimiston sisäinen tiedonkulku

Mitkä ovat toimiston sisäisen tiedonkulun pullonkaulat?

Millä toimenpiteillä tiedonkulku paranisi?

Johtaminen ja esimiestyö

Millä viestinnällisillä toimenpiteillä esimiestyötä voisi parantaa?

TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖPAJA

Vuosisuunnitelmassa huomioitavat asiat

Strategia

Toiminnansuunnittelu

Toiminnanarvionti

Talous

Erilaiset kyselyt

Henkilöstöhallinto

Isot projektit

Toimintaympäristössä tapahtuvat asiat

Vuosittain toistuvat rutiinit / prosessit

Palaverikäytännöt

Aamupalaveri

Tiimin kokoukset ja tiimiseminaarit

Toimiston yhteiset kokouspäivät

Liite 2. Ajankäyttö

Tehtävä	Kuvaus	Kesto	Aikataulu
Aiheen rajaus	Työhyvinvointikyselyn tulosten läpikäynti, kehittämiskohteiden valinta	15 h	1-2/2015
Olemassa olevaan tietoon tutustuminen	Teoreettinen viitekehys	240 h	3-7/2015
Esimiesten haastattelut	Valmistelu, toteutus ja tulosten purku	25 h	3/2015
Työpaja työntekijöille	Valmistelu, toteutus ja tulosten purku	30h	4/2015
Vuosisuunnitelma 2015-2018	koostaminen ja esittely	45 h	5/2015
Toiminnansuunnittelun vuosikello	koostaminen ja esittely	25 h	5/2015
Toimiston vuosikello	koostaminen ja esittely	35 h	6-8/2015
Toimiston palaverikäytännöt	koostaminen ja esittely	40 h	6-8/2018
Työntekijöiden some-opas	koostaminen ja esittely	25 h	7/2015
Toimiston viestintäopas	koostaminen ja esittely	40 h	6-8/2015
Henkilöstön yhteinen tilaisuus	Valmistelu ja toteutus	20 h	8/2015
Seurantakysely	Valmistelu, toteutus ja tulokset	10 h	12/2015
Tulosten esittely ja jatkokehitysehdotukset	Valmistelu ja esittely	10 h	
Raportointi	Raportin työstäminen, viimeistely, esittely ja työpajoihin osallistuminen	250 h	11-12/2015
Yhteensä		810 h	

Liite 3. Toimiston viestintäopas

Tässä versiossa viestintäoppaasta on nähtävillä vain sisällysluettelo.

1	VIESTINNÄN SUUNNITTELUSTA.....	4
1.1	OLENNAISIMMAT VIESTINTÄKANAVAT	4
1.2	KOHDERYHMÄT	8
1.3	SISÄLTÖ ON KUNKKU	8
1.4	PARI SANAA TAPAHTUMAMARKKINOINNISTA.....	8
2	TYÖNTEKIJÄNÄ SOMESSA	9
2.1	PÄPALAISEN TYÖNTEKIJÄN SOMEOHJEET:	9
2.2	OMA OSAAMINEN JA TEKEMINEN ESIIN.....	10
3	ULKONEN JA SIDOSRYHMÄVIESTINTÄ.....	10
4	KUVAT JA PARTION ILME.....	11
5	PALAVERT JA KOKOUKSET (SISÄISEN VIESTINNÄN VÄLINEINÄ).....	12
5.1	AAMUPALAVERT	12
5.2	TIIMIN KOKOUKSET JA SEMINAARIT.....	13
5.3	TOIMISTON YHTEINEN PÄIVÄ.....	13